

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Zhodnocení konkurenceschopnosti podniku

Evaluation of the Company's Competitiveness

Student: Bc. Tomáš Fic

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Blanka Pocztková, Ph.D.

Ostrava 2011

Prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracoval samostatně.

V Ostravě dne 29.4.2011

vlastnoruční podpis autora

Obsah

1. Úvod.....	1
2. Teoretické poznatky o analýze konkurenceschopnosti podniku.....	2
2.1 Konkurence.....	2
2.2 Konkurenceschopnost.....	5
2.3 Konkurenční výhoda.....	8
2.4 Konkurenční strategie.....	9
2.4.1 Uváznutí uprostřed cesty.....	12
2.4.2 Rizika obecných strategií.....	12
2.5 Strategická analýza.....	13
2.5.1 Externí analýza.....	14
2.5.2 Interní analýza.....	15
2.5.3 Porterův model pěti konkurenčních sil.....	17
2.5.4 PEST analýza.....	20
2.5.5 SWOT analýza.....	23
2.5.6 Metoda párového srovnání.....	25
3. Charakteristika podniku.....	27
3.1 Historie podniku.....	27
3.2 Činnost podniku.....	29
3.3 Struktura společnosti a její organizace.....	32
3.4 Zaměstnanci a mzdová politika.....	34
3.5 Hospodaření podniku.....	37
4. Analýza a hodnocení konkurenceschopnosti podniku.....	40
4.1 PEST analýza.....	39
4.2 Porterův model pěti konkurenčních sil.....	46
4.3 Analýza atraktivity odvětví.....	56
4.4 SWOT analýza.....	60

4.5 Metoda párového srovnání.....	65
4.6 Zhodnocení a doporučení.....	68
5. Závěr.....	72
Seznam použité literatury.....	74
Seznam zkratek	
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
Seznam příloh	
Přílohy	

1 Úvod

Pojmy jako je konkurenceschopnost a konkurenční výhoda se v dnešní době stále více dostávají do popředí a nabývají na významu. Podniky po celém světě jsou nuceny čelit pomalejšímu růstu, domácí i zahraniční konkurenci a dalším faktorům, které velice významným způsobem ovlivňují jejich činnost. Trvalou prosperitu jim tedy může zajistit nejen silná pozice na trhu, ale také neustálá tvorba konkurenční výhody apod. Je nutno si uvědomit, že konkurenceschopnost je dynamický pojem, který je ovlivňován neustále se měnícími faktory. Současnou ekonomickou situaci je možné popsat rychlými technologickými změnami a rozsáhlou výměnou informací a znalostí. Proto lze říci, že konkurenceschopnost vyzdvihuje mimo jiné význam znalostí, vzdělání či rozvinuté infrastruktury.

Všechny podniky na českém trhu musí v současnosti čelit obrovským tlakům nejen ze strany domácích konkurenčních subjektů, ale také ze strany zahraničních subjektů. Proto je pro jednotlivé podniky velice důležité budovat a trvale si udržet konkurenční výhodu, analyzovat tržní prostředí, kterého je podnik součástí, zavádět vhodné strategie, neustále sledovat činnosti a reakce konkurenčních podniků a snažit se co nejvíce vyhovět všem požadavkům svých zákazníků. Pouze tak mohou jednotlivé podniky dosáhnout určitého úspěchu. Právě zákazník a jeho plná spokojenost určuje, zda podnik na trhu uspěje či nikoliv. Pro všechny podniky je tedy velice důležité budovat se svými zákazníky dlouhodobé vztahy založené na vzájemné důvěře a spolupráci a také neustále zvyšovat kvalitu svých výrobků či služeb. Ovšem je nutné si uvědomit, že každá akce podniku vyvolá určitou reakci u konkurenčních podniků. Lze tedy říci, že jednotlivé podniky jsou na sobě určitým způsobem závislé a při své činnosti se do jisté míry ovlivňují. Z toho vyplývá, že řízení konkurenčního boje je velmi rizikovou a náročnou činností. K úspěšnému vedení podniku je nutno disponovat řadou zkušeností a znalostí. Vedení podniku musí neustále hodnotit zavedené strategie, analyzovat svou situaci pomocí analýzy silných, slabých stránek, příležitostí a ohrožení a na základě výsledků těchto analýz korigovat činnost svého podniku.

Cílem diplomové práce je tedy zhodnocení konkurenceschopnosti stavebního podniku RENO, s.r.o., analýza jeho konkurenčního prostředí a na základě výsledků této analýzy navrhnout určitá opatření, která povedou k udržení či zlepšení konkurenceschopnosti podniku.

2 Teoretické poznatky o analýze konkurenceschopnosti podniku

Tato kapitola se zabývá teoretickými poznatky o analýze konkurenceschopnosti. Vymezuje pojmy jako je konkurence, konkurenceschopnost, konkurenční výhoda či konkurenční strategie a její druhy. Nakonec je zde uvedeno několik metod, které slouží právě k této analýze konkurenceschopnosti podniku.

2.1 Konkurence

Definicí konkurence existuje celá řada. Například dle slovníku cizích slov představuje slovo konkurence určité soupeření, soutěžení, případně hospodářskou soutěž. Je nutné si uvědomit, že konkurence se netýká jen ekonomického pohledu, ale rovněž sociálního, kulturního, etického, politického, atd. V podnikání nelze opomíjet žádný zorný úhel konkurence, přestože ekonomické hledisko je stěžejní.

Navíc si musíme uvědomit, že konkurence je vztah dvou a více subjektů (konkurentů). Konkurent, aby vůbec mohl vstoupit do konkurenčního vztahu, musí však splňovat minimálně dva předpoklady:

- musí být "konkurenční", tedy musí mít konkurenceschopnost, resp. musí disponovat konkurenčním potenciálem,
- a musí mít "konkurenční" zájem, tedy musí chtít vstoupit do konkurence, tedy musí disponovat specifickým potenciálem, tj. podnikavost (pokud hovoříme o konkurenci v podnikání).

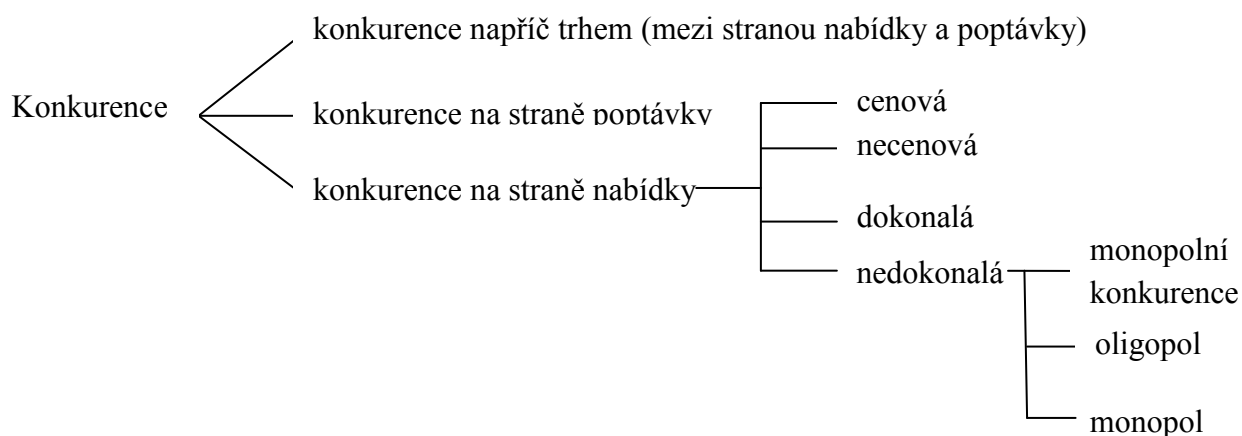
Nutno si tedy uvědomit rozdíl mezi konkurencí jako výsledkem (produktem) aktivity firmy a konkurenceschopností jako potenciálem firmy. [4]

Řada mikroekonomických knih konkurenci obvykle definuje jako rivalitu mezi prodejci nebo kupujícími stejného zboží, tedy jako konkurenci napříč trhem. To znamená střetávání nabídky a poptávky. Avšak konkurence z mikroekonomického pohledu má řadu dalších forem a projevů. Konkurenti si mohou konkurovat cenou, jinde zase pomocí reklamy atd., což je

způsobeno tržními okolnostmi. Ekonomie věnuje velkou pozornost míře "dokonalosti" (resp. nedokonalosti) konkurence.

Formy konkurence z pohledu mikroekonomie lze znázornit následujícím schématem.

Obrázek č. 2.1 Schéma konkurence



Zdroj: MIKOLÁŠ, Z. Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání, 2005, s. 66

Pokud nastane konkurence mezi nabídkou a poptávkou, tak vzniknou protichůdné postoje. Výrobci mají zájem prodat to, co vyrobili, s co největším ziskem. Naopak spotřebitelé se snaží v co nejvyšší možné míře uspokojit své potřeby nákupem zboží a za co nejnížší ceny. Rovnovážný stav (cena) je tedy určitý kompromis mezi nabídkou a poptávkou (pro nabídku je to cena nízká, pro poptávku vysoká – ovšem pokud chtějí plnit svoje potřeby, musí se obě strany tomuto bodu přiblížit).

Mluvíme-li o střetu zájmů jednotlivých spotřebitelů vstupujících na trh, jedná se o konkurenci na straně poptávky. V tomto případě chce každý spotřebitel nakoupit co nejvíce zboží za co nejnížší cenu, třeba i na úkor ostatních spotřebitelů. V případě, kdy poptávka převyšuje nabídku, vede tato konkurence k růstu ceny.

Pokud výrobce přichází na trh se snahou prodat co největší množství svých výrobků za co nejvýhodnějších podmínek, které mu umožní maximalizovat jeho zisk, mluvíme o konkurenci

na straně nabídky. Dalším cílem takového výrobce může být např. oslabování pozic svých konkurentů. Je-li nabídka větší jak poptávka, cena obvykle klesá.

Konkurenci na straně nabídky dále rozlišujeme na cenovou či necenovou a dokonalou či nedokonalou.

1. Cenová konkurence - podstatou je využívání tvorby cen jako nástroje konkurenčního boje. Výrobci se snaží přilákat co nejvíce kupujících prostřednictvím snižování cen vlastního zboží.
2. Necenová konkurence - výrobce se snaží získat zákazníka jinými metodami, než je cenová konkurence. Jedná se např. o metody konkurenčního boje založené na kvalitě, technické úrovni výrobku, diferenciaci výrobku, designu, image atd.

V praxi se na straně nabídky obvykle setkáváme s propojením obou základních forem konkurence, tedy cenové i necenové.

Z hlediska podmínek, jaké mají výrobci na trhu, se rozlišuje:

1. Dokonalá konkurence - je pro ni charakteristický velký počet konkurentů jak na straně nabídky, tak na straně poptávky i napříč trhem. Ceny u všech budou prakticky stejné, protože zde není žádný základ pro diferenciaci. Tyto požadavky jsou velmi těžko uskutečnitelné, takže model dokonalé konkurence v realitě neexistuje. Slouží však pro základní pochopení fungování trhu a odvíjejí se z něj další tržní modely.
2. Nedokonalá konkurence - pokud jde o trh jednoho diferencovaného výrobku s mnoha výrobci a s volným vstupem na trh, mluvíme o "monopolní konkurenci". Je-li na trhu jen malý počet prodávajících, jedná se o "oligopol". A konečně, pokud je na trhu pouze jeden dodavatel, který dodává výrobek řadě zákazníků, jde o "monopol". [1]

2.2 Konkurenceschopnost

Konkurenceschopnost je základní podmínkou existence podniku a jejím důsledkem je schopnost udržovat a rozšiřovat majetek vlastníka podniku. Zodpovědnost za tuto složku by mělo přijmout vrcholové vedení. Konkurenceschopnost je totiž otázkou strategického významu. [3]

Dle M. Portera je schopnost konkurence jádrem úspěchu nebo neúspěchu podniků. Konkurence rozhoduje o vhodnosti těch činností podniku, které mohou přispět k jeho výkonnosti, např. inovací, soudržného chování nebo dobré realizace záměrů.

Lze tedy říci, že se jedná o schopnost podniku přežít na trhu, sledovat nové trendy na trhu, obstát na něm se svými produkty a přizpůsobovat je nadále tak, aby byl stále konkurenceschopný. [5]

Podniky, které chtějí být v dnešním světě konkurenceschopné a úspěšně se dále rozvíjet, musí zvládnout dvě nové charakteristiky chování:

1. Vysokou flexibilitu a rychlost reakce na potřeby zákazníků – nestačí pouze reagovat na potřeby zákazníků, ale tato reakce musí být rychlá a flexibilní,
2. Proaktivní chování podniku ve vztahu k zákazníkům – rychle a flexibilně reagovat na potřeby zákazníků nestačí, je potřeba se hlouběji zaměřit na zákaznicka přání. [3]

Dle Z. Mikoláše je podstata konkurence firem právě v jejich konkurenceschopnosti. Současně je však nutné si uvědomit, že konkurenceschopnost je jednou z podob podnikatelského potenciálu. Konkurenceschopnost jako podnikatelský potenciál se musí tedy vyznačovat:

1. Všeobecnými charakteristikami - existuje potenciál jako rozdíl mezi tím, co je, a tím, co může nebo musí být. Jde tedy o pravděpodobnou změnu, která vyvolává jednak odpor ke změně, jednak je to příležitost k umocnění původního potenciálu nebo ke vzniku nového potenciálu firmy,

2. Speciální charakteristikou - existuje externí potenciál, omezující potenciál firmy nebo nabízející příležitost k umocnění potenciálu firmy, tzn. existuje konkurent firmy buď na straně nabídky (např. dodavatelé) nebo na straně poptávky (např. spotřebitelé). [4]

Proces formování konkurenceschopnosti, který začíná transformací výchozích externích zdrojů podniku, se dále rozvíjí do dalších na sebe navazujících vrstev konkurenčního potenciálu. Konkurenceschopnost podniku souvisí s vizí podniku, od které se dále odvíjí podnikatelská strategie.

Pokud má být podnik konkurenceschopný, musí být identifikovatelný konkurencí, vyznačovat se silou a odolností v celistvosti tzn. integritou. Musí být také pružný v reakcích, tedy mobilní, musí být suverénní, tzn. svébytný ve své existenci.

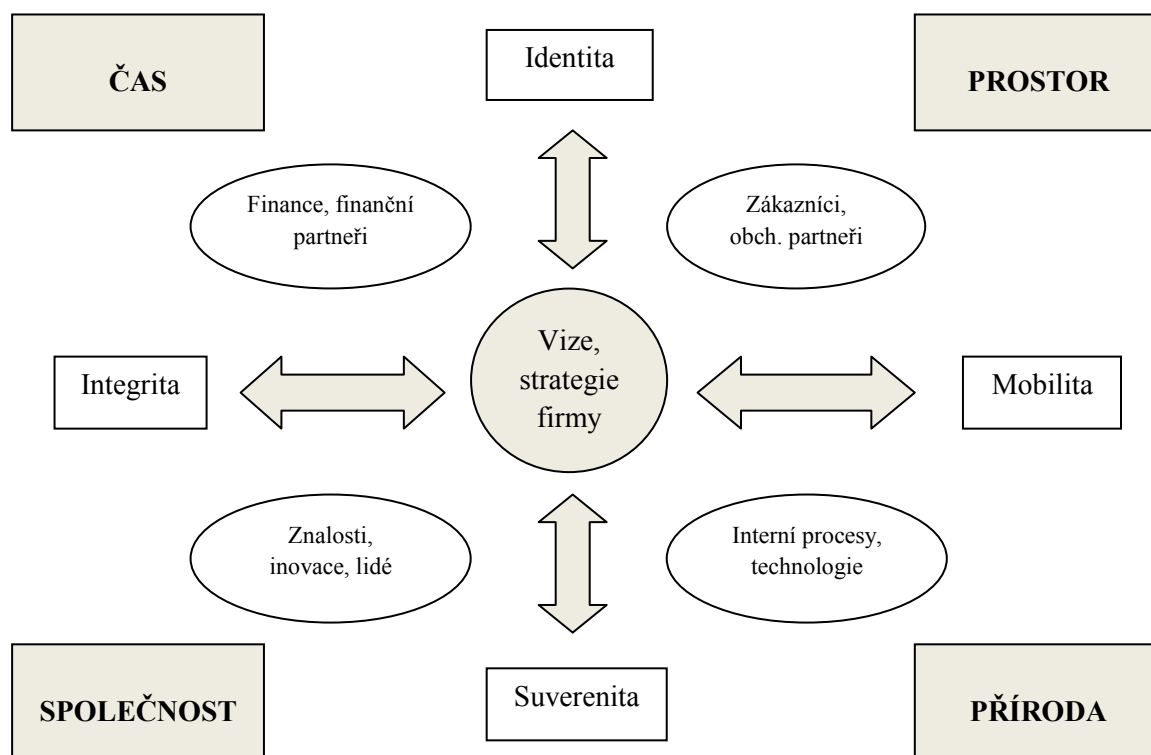
Výraznými složkami konkurenčního potenciálu podniku jsou tedy:

1. Identita - jedná se o soubor vnitřních a vnějších znaků, které podnik identifikují v prostředí. Jde o vlastní osobitost, nalezení a pochopení poslání, role a vlastního obrazu podniku. V současné době se identita podniku stává stěžejním faktorem jeho konkurenceschopnosti.
2. Integrita - je dána soudržností podniku. Zahrnuje dva protiklady. Na jedné straně je pružnost podniku dána tím, že jednotlivé složky či subjekty podniku mají svou vlastní identitu, na straně druhé však tuto vlastní identitu spojují s celkem, tzn. podnikem. Neexistence jednoho z těchto znaků dostává podnik do ekonomických a jiných problémů, což může vést až k jeho zániku.
3. Mobilita - jde o schopnost podniku reagovat na změny ve vnitřním či vnějším prostředí podniku. Projevuje se jako pohyb podniku v časoprostoru, jako přemísťování materiálních a nemateriálních prvků podniku, apod.
4. Suverenita - znamená postavení podniku na trhu. Podnik je možné označit za suverénní, pokud má reálnou možnost účinně rozhodovat o svém vývoji a je-li schopen tato rozhodnutí efektivně realizovat. [4]

Jádrem konkurenceschopnosti každého podniku je jeho podnikatelská vize a strategie. Mezi základní faktory podnikatelského prostředí, a tudíž externí zdroje konkurenceschopnosti podniku, patří příroda (živá i neživá), lidská společnost, ať už v sociální, ekonomické, politické či jiné podobě, prostor a čas (v astronomické i jiné podobě).

Mezi základní vnitřní atributy konkurenceschopnosti podniku patří lidský, finanční, procesní (technologický) a obchodní potenciál podniku. Další dimenze konkurenceschopnosti jsou již zmíněná identita, integrita, mobilita a suverenita, jako určité "slupky" základních atributů konkurenceschopnosti. To vše je znázorněno v následujícím schématu.

Obrázek č. 2.2 Schéma konkurenceschopnosti - IDINMOSU



Zdroj: MIKOLÁŠ, Z. Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání, 2005, s. 85

Je-li jedna z těchto složek konkurenceschopnosti nevyzrálá, může to pro podnik znamenat značné ohrožení jeho zdravého rozvoje, popřípadě až ohrožení jeho přežití. Disharmonie

identity, integrity, suverenity a mobility podniku ohrožuje vlastníky nejen ekonomicky, ale i sociálně, politicky či existenčně.

Tyto složky konkurenčního potenciálu podniku se na trhu projevují v různých podobách. Jde např. o celkový design podniku, kulturu podniku, komunikaci uvnitř i vně podniku, produkty podniku a dynamismus jejich inovací, image podniku, atd.

2.3 Konkurenční výhoda

"Konkurenční výhoda je jádrem výkonnosti podniku na trzích, kde existuje konkurence. Po několika desetiletích mohutného rozvoje a prosperity však pustilo mnoho firem konkurenční výhodu ze zřetele ve svém boji za další růst a v honbě za diverzifikací. Dnes by důležitost konkurenční výhody mohla být stěží větší. Na celém světě čelí firmy pomalejšímu růstu a zároveň domácím i světovým konkurentům, kteří se už nechovají tak, jako by zvětšující koláč byl dost velký pro všechny." [5]

Konkurenční výhoda vyrůstá v podstatě z hodnoty, kterou je podnik schopen vytvořit pro své zákazníky. Může mít podobu nižších cen než mají konkurenti za rovnocenné výrobky nebo služby, nebo poskytnutí zvláštních výhod, které více než vynahradí vyšší cenu.

Konkurenční výhoda je stav, který umožňuje firmě odlišit se od konkurence a překonat ji nabídkou jedinečné užité vlastnosti, výkonu anebo ceny. Tržní působení odpovídá charakteru konkurenční výhody. Jedinečný, excelentní výrobek s nejvyšší kvalitou a životností umožňuje navýšení ceny vysoko nad konkurenci bez obav, že se výrobky nebudou prodávat. Naopak konkurenční výhoda ve formě nízké ceny zajistí zvýšení objemu prodeje a hromadění výroby. Pokud firma má konkurenční výhodu v užitku nebo jedinečnosti produktu, znamená to, že může žádat vyšší cenu a tím dosáhnout nadstandardního zisku a zlepšení tržní pozice. Stává se leaderem v inovacích a obvykle s úspěchem využívá jedinečnost produktů v marketingové podpoře a reklamě. To znamená výrazné posílení image firmy u zákazníků a ovlivňuje to také nákupní chování nejen u stávajících, ale i u budoucích produktů. Konkurenční výhoda může být také v nízké ceně, kterou konkurence není schopná dlouhodobě nabídnout. Nízká cena, popř. poměr mezi cenou a užitkem, znamená, že se zisk

generuje prostřednictvím zvýšeného objemu prodeje. Obvykle to znamená narůst tržního podílu a vytlačení konkurence z trhu.

Vedle už jmenovaných konkurenčních výhod, tzn. jedinečný užitek, nejvyšší kvalita a životnost, popř. cenové konkurenční výhody existuje celá řada konkurenčních výhod, které je možné získat. Může to být rychlost reakce na objednávku, přizpůsobení sortimentu cílové skupině zákazníků, výborný poprodejní a záruční servis, poradenství pro uživatele. V současnosti má pro získání konkurenční výhody největší význam firemní nebo produktová značka. Dobře vybudovaná a marketingově ošetřená značka se nedá jednoduše okopírovat. Má univerzální působení na všechny současné i budoucí výrobky a umožňuje synergie prodejní podpory a reklamy pro různé produkty.

2.4 Konkurenční strategie

Podniky vytvářejí strategii s cílem získat konkurenční výhodu, která vede k odstranění rivalů a dosažení nadprůměrné tvorby hodnoty. K udržení konkurenční výhody v daném mikrookolí je však nutné zvolit vhodnou strategii. Existují různé teorie zpracování podnikové strategie, které vznikaly od poloviny 60. let, a do současné doby zaznamenaly rychlý vývoj.

V roce 1980 přišel M. Porter s návrhem tří základních konkurenčních strategií. Vycházel ze zkušenosti, že základem nadprůměrného výkonu je dlouhodobě udržitelná konkurenční výhoda. I když podnik může mít řadu silných a slabých stránek v porovnání s jeho konkurenty, existují dva základní typy konkurenční výhody, a sice nízké náklady nebo diferenciaci.

Tyto dva základní typy konkurenční výhody spolu se všemi činnostmi, které směřují k jejich získání, vedly M. Portera k formulaci tří základních konkurenčních strategií:

1. strategie vedoucího postavení nízkých nákladů,
2. diferenciacní strategie,
3. cílené (focus) strategie.

Cílená strategie má dvě varianty. Buď je zaměřená na nízké náklady, nebo na diferenciaci (viz obr. č. 2.3) Strategie jsou nazvané jako základní konkurenční strategie, protože je lze uplatnit

jak ve výrobních podnicích, tak i v podnicích služeb, příp. neziskových organizacích. Každá z těchto strategií představuje jinou cestu k získání konkurenční výhody. [1]

Obrázek č. 2.3 Porterovy základní konkurenční strategie

		Konkurenční výhoda	
		nízké náklady	diferenciace
Míra schopnosti konkurovat	nízká	Strategie vedoucího postavení nízkých nákladů	Diferenciační strategie
	vysoká	Cílená strategie pro vybraný segment trhu s nízkými náklady	Cílená strategie pro vybraný segment trhu s diferenciací

Zdroj: DEDOUCHOVÁ, M. Strategie podniku, 2001, s. 56

1. Strategie vedoucího postavení nízkých nákladů

Tato strategie se orientuje na vytvoření takových podmínek, které umožní podniku vyrábět levněji než konkurenti. To s sebou přináší dvě výhody. Podnik může své výrobky či služby nabízet levněji než konkurence a jeho zisk přitom zůstane stejný a druhou výhodou je, že při cenové válce mezi konkurenty má tento podnik lepší a silnější konkurenční pozici.

Konkurenční výhody nízkých nákladů může podnik dosáhnout různými způsoby. Především je nutné zaměřit se na uspokojení potřeb průměrného zákazníka a výrobky nediferencovat. Současně však musí být vytvořeny specifické přednosti v materiálovém hospodářství a ve výrobě, tedy ve funkcích, kde vzniká rozhodující část nákladů a kde efektivním řízením materiálového hospodářství a výběrem vhodné technologie lze vyrábět s nízkými náklady.

Tato strategie chrání podnik před hrozbami konkurentů, před substitučními výrobky i před silnými dodavateli a odběrateli. Tyto podniky navíc zaujímají velký podíl na trhu a mohou tak bránit vstupu nových firem na trh. Nevýhodou je však to, že tato strategie může být konkurenty snadno napodobena.

2. Diferenciační strategie

Podstatou této strategie je odlišit se od konkurence a nabízet dokonalejší výrobek. Díky tomu může podnik účtovat cenovou prémii a zvýšit tak svůj zisk. Této diferenciaci může být dosaženo různými způsoby, např. pomocí nových technologií, nových výrobků nebo poskytováním lepšího servisu atd. Všechny tyto způsoby pomáhají zvýšit prodej.

Tato strategie je však poměrně drahá. Podnik musí investovat do takových oblastí, jako je vědeckotechnický rozvoj a marketing. Tato strategie se často kombinuje se strategií nízkých nákladů.

Diferenciační strategie chrání podnik proti konkurentům, protože umožňuje vytvářet dobrý vztah podniku se zákazníkem. Hlavní problém spočívá ve schopnosti podniku přesvědčit zákazníky o výjimečnosti svých výrobků.

3. Cílená (focus) strategie

Na rozdíl od předchozích dvou strategií soustřeďuje tato strategie pozornost na výhodu nízkých nákladů nebo diferenciaci zpravidla pro jeden úzký segment trhu, který je možno definovat geograficky, typem zákazníka apod. Podnik se může zaměřit buď na nízké náklady, nebo na diferenciaci.

V případě, kdy se podnik zaměří na nízké náklady, může s těmito náklady konkurovat na daném segmentu trhu. Jelikož je standardizace výrobků nízká, může podnik snížit náklady na základě zkušenostního efektu.

Pokud však podnik sleduje diferenciační strategii na daném segmentu trhu, pak může být úspěšný tím, že lépe zná své zákazníky. A pokud se koncentruje např. na kvalitu výrobků, může je rychleji inovovat než ty podniky, které sledují diferenciační strategii na více segmentech trhu.

2.4.1 Uváznutí uprostřed cesty

Tyto tři obecné strategie jsou alternativními životaschopnými přístupy pro vypořádání se s konkurenčními silami. Podnik, který není schopen rozvinout svoji strategii ani jedním ze tří naznačených směrů, je podnik, který "zůstal trčet někde uprostřed". Je v extrémně špatném strategickém postavení. Tento podnik postrádá podíl na trhu, kapitálové investice a rozhodnutí hrát o nízké náklady, chybí ji důležitá diferenciací apod. Takovýto podnik má téměř jistotu, že dosáhne nízké ziskovosti, že bude trpět špatnou vnitřní atmosférou, zmateným organizačním uspořádáním a špatným motivačním systémem.

Podnik "trčící někde uprostřed" musí učinit zásadní strategické rozhodnutí. Buď se musí snažit o dosažení prvenství v nákladech či alespoň nákladové parity, což obvykle znamená velké investice do modernizace, anebo se musí orientovat na konkrétní cíl (soustředit pozornost), popřípadě dosáhnout určité jedinečnosti (diferenciací).

Úspěšná realizace kterékoliv z obecných strategií zahrnuje různé zdroje, vlivy, organizační uspořádání a odlišný řídicí styl. Jen zřídka kdy je firma způsobilá přijmout kteroukoliv z těchto tří strategií. [6]

2.4.2 Rizika obecných strategií

Při sledování obecných strategií v zásadě existují dvě rizika. Za prvé se jedná o možnost neúspěchu úsilí o dosažení nebo udržení strategie a za druhé se jedná o možnost toho, že výhoda plynoucí ze strategie se bude s postupujícím vývojem v odvětví vytrácet. Tato rizika je důležité objasnit, aby se zlepšily možnosti firmy správně si vybrat z těchto tří alternativ (obecných strategií).

1. Rizika vedoucího postavení nízkých nákladů

- technologické změny znehodnocující minulé investice,
- nízké náklady nových účastníků na získání znalostí díky tomu, že dokážou imitovat nebo jsou schopni investovat do moderního zařízení,

- neschopnost postihnout žádané změny produktu či marketingu z důvodu přílišné pozornosti věnované nákladům, apod.

2. Rizika diferenciacie

- rozdíl v nákladech mezi konkurenty s nízkými náklady a podniky sledujícími strategii diferenciacie může být příliš velký, než aby zákazníci zachovali loajalitu vůči dané značce,
- zákaznickova potřeba diferenciačního faktoru klesá,
- imitace snižuje úroveň diferenciacie.

3. Rizika cílené strategie

- rozdíl v nákladech mezi konkurenty v celém spektru a podniky, které soustřeďují pozornost, se zvětší natolik, že eliminuje výhody v nákladech, které vyplývají ze sledování pouze úzkého cíle, nebo že kompenzuje diferenciaci dosaženou soustředěním pozornosti,
- rozdíly v žádaných produktech nebo službách mezi strategickým cílem a trhem jako takovým se zúží,
- konkurenti naleznou dílčí trhy uvnitř teritoria strategického cíle a zcela negují soustředění pozornosti daného podniku. [6]

2.5 Strategická analýza

Strategická analýza je velmi důležitou součástí tvorby strategie, jelikož umožňuje managementu firmy si uvědomit, jaká je současná situace, jaké má firma předpoklady úspěchu, na co by se měl management v současnosti i v budoucnu soustředit a kam by mělo jeho snažení v budoucnu směřovat.

Analýza většinou začíná definicí či redefinicí poslání, pokračuje externí analýzou makrookolí a mikrookolí, následuje interní analýza a získané informace management v rámci syntézy shrne a vyhodnotí.

Strategická analýza se realizuje nejen vzhledem k prostředí, v němž organizace existuje, ale také vzhledem ke strategickým možnostem, zdrojům a kompetencím organizace. Hlavní přínosy této analýzy lze čekat v oblastech:

- Odhalení dlouhodobých trendů – strategické řízení se týká dlouhodobých záměrů. Pro rozpoznání vývoje prostředí strategického záměru je důležité vysledovat a odhalit dlouhodobé trendy,
- Vyvarování se minulých chyb – analýza minulého vývoje může chyby odhalit a naznačit postup, jak se jim v budoucnu vyhnout,
- Využití předchozích úspěchů – stejně, jako je možné na základě analýzy určit minulé chyby, lze postupovat při využití předchozích úspěchů či poučit se z postupů, které k úspěchům vedly. [9]

2.5.1 Externí analýza

Vedení firmy by mělo dobře poznat okolní prostředí, aby pochopilo jeho povahu a faktory, které jej ovlivňují. Potom se může snáze zaměřit na činnost, která je smysluplná a perspektivní. Výsledkem externí analýzy je tedy znalost managementu, který na jejím základě může formulovat strategii tak, aby orientace podniku odpovídala jeho okolí.

Cílem externí analýzy je najít v okolí podniku příležitosti a ohrožení. Podnik by pak měl maximálně využít tyto příležitosti a nalézt cestu, jak se vyhnout ohrožením či alespoň zmírnit jejich dopad na podnik.

Při externí analýze je okolí podniku rozděleno na dvě části:

1. Mikrookolí - je představováno odvětvím či podnikatelským prostředím, ve kterém podnik podniká. Jedná se o prostředí, které bezprostředně podnik obklopuje. Sestává z podniků, které si vzájemně konkurují a jejichž výrobky lze chápat jako substituty. Dále pak jsou součástí mikrookolí i další subjekty, jako jsou dodavatelé, zákazníci podniku apod.

2. Makrookolí - okolí, které je společné všem odvětvím a vytváří společné prostředí pro všechna mikrookolí. Makrookolí vytváří obecně platné podmínky, za kterých podniky v dané zemi podnikají. Makrookolí určuje ekonomické, demografické, politické, legislativní a technologické podmínky a sociální politiku. Součástí je i celosvětové okolí. [1]

2.5.2 Interní analýza

Po analýze okolního prostředí se management musí zaměřit na analýzu zdrojů a schopností vlastního podniku, aby dokázal určit nejen silné a slabé stránky firmy, ale i klíčové kompetence a specifické přednosti podniku. V jistém smyslu je interní analýza důležitější než analýza externího prostředí, avšak management musí řádně zpracovat obě analýzy, aby na jejich základě dokázal skloubit příležitosti, které okolí nabízí, s vlastními zdroji a schopnostmi podniku.

V prvé řadě je nutné identifikovat významné zdroje, které má podnik k dispozici a následně provést jejich analýzu. Zdroje můžeme rozdělit do čtyř skupin:

- Fyzické (hmotné) zdroje, mezi které patří například budovy, stroje atd. Zvýšenou pozornost je třeba věnovat využití kapacity fyzických zdrojů,
- Lidské zdroje, které v současné době patří k nejvýznamnějším zdrojům, protože především lidé mohou vytvořit těžko napodobitelnou konkurenční výhodu podniku. Analýza musí například popsat strukturu lidských zdrojů, kvalifikaci a motivaci zaměstnanců. Důležité je se soustředit i na jejich potřeby, význam potřeb pro spolupracovníky a míru jejich uspokojení ze strany podniku. Výsledky rozboru může management využít pro motivaci pracovníků a tím eliminovat riziko vyplývající z odchodu klíčových zaměstnanců firmy,
- Finanční zdroje zahrnující informace o vlastním a cizím kapitálu a o možnostech jeho získání,
- Nehmotné zdroje jako jsou například licence, patenty, ale i technologie. Stejně jako v ostatních případech se musí management soustředit na to, zdali nemohou být tyto zdroje předpokladem pro konkurenční výhodu podniku.

Všechny zdroje zařazené v uvedených skupinách je nutné analyzovat především s ohledem na jejich jedinečnost a obtížnou dosažitelnost pro konkurenty. Management by rovněž neměl opomenout vazby mezi zdroji, které mohou být mnohdy velmi důležité. Vždyť jednotlivé zdroje tvoří ucelený systém, v rámci něhož působí synergický efekt. Následně musí být identifikovány a analyzovány schopnosti podniku, aby management zjistil, zdali je podnik schopen omezené zdroje maximálně využít. V rámci této analýzy je zkoumána především míra využití zdrojů. K jejímu popsání slouží například finanční analýza, zjištění provozní páky či zkušenostního efektu, analýza nákladové efektivity a srovnávací analýzy zaměřené především na časový vývoj nákladů. V neposlední řadě může management využít i rozbor hodnototvorného řetězce, který vytvořil Michael E. Porter. Autor v něm rozděluje činnosti podniku na tzv. primární a podpůrné. U každé z činností je nutné určit přidanou hodnotu, aby management zjistil, jak jednotlivé činnosti přispívají ke konkurenčnímu postavení firmy. Patříčná pozornost musí být věnována analýze odbytu, prostřednictvím které získá management potřebné informace o možnostech zvýšení prodeje.

Obrázek č. 2.4 Hodnototvorný řetězec



Zdroj: Strategická situační analýza [online]. 2010, [cit. 2010-03-22]. Dostupný z WWW: <http://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html>

Množství údajů získaných prostřednictvím externí a interní analýzy je vhodné ve zjednodušené a přehledné formě shrnout tak, aby měl management všechny podstatné informace k dispozici.

Nejjednodušším, i když velmi významným, nástrojem je SWOT analýza, která ve formě diagramu slouží pro posouzení vzájemných vztahů mezi silnými stránkami, slabými

stránkami, ohroženími a příležitostmi. Odtud také její název Strengths - Weaknesses - Opportunities - Threats. Více informací o SWOT analýze je uvedeno v další části práce. [16]

Aby mohl být podnik úspěšný, musí být jeho strategie konzistentní s jeho okolím. Lepších výsledků dosáhne tehdy, jestliže se mu podaří vytvořit soulad mezi jeho strategií a okolím. Jinými slovy lze říci, že správný výběr strategie musí být v souladu s okolím proto, aby mohlo být dosaženo maximální výkonnosti podniku. Obecně platí, že podniky upadají především proto, že jejich manažeři nepochopili, co je může ohrozit a naopak, jaké příležitosti jim vytvářejí možnosti konkurovat v okolí. V důsledku toho volí špatnou strategii a výkonnost podniku klesá. [1]

Úkolem manažerů je analyzovat konkurenční síly v okolí a odhalit příležitosti, resp. ohrožení podniku, kterých je nutné využít ve strategii, resp. jejichž negativní vliv je třeba omezit. K tomu slouží celá řada metod či modelů. V následující části je uvedeno několik z nich.

2.5.3 Porterův model pěti konkurenčních sil

M. E. Porter vyvinul tzv. model pěti sil, který pomáhá manažerům uskutečnit analýzu konkurenčních sil v okolí. Model je zaměřen na analýzu:

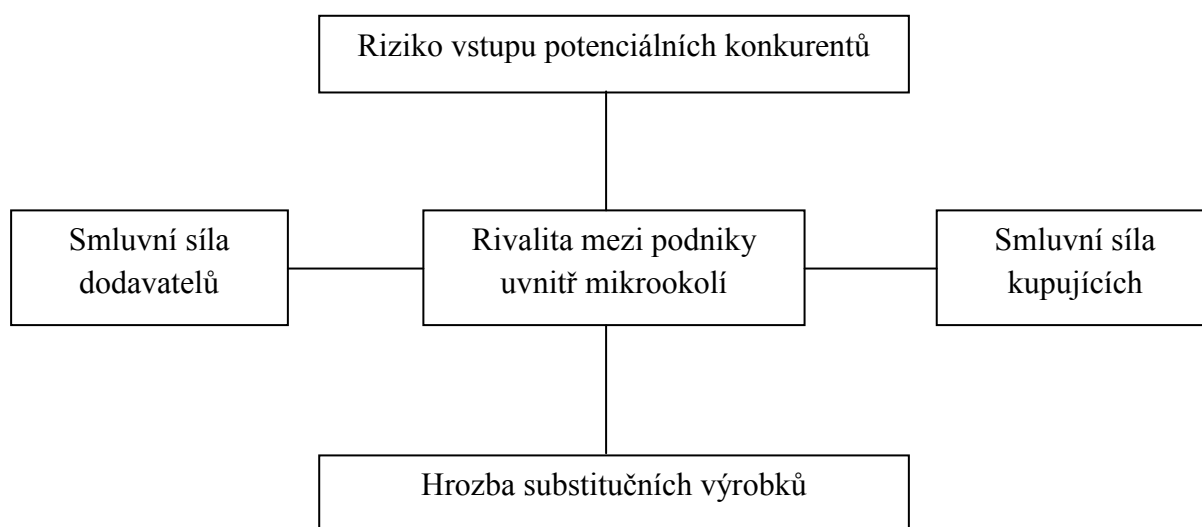
- rizika vstupu potenciálních konkurentů,
- rivalitu mezi stávajícími podniky,
- smluvní síly kupujících,
- smluvní síly dodavatelů,
- hrozby substitučních výrobků.

Dle M. Portera působí tyto síly na podniky silněji uvnitř mikrookolí a omezují je ve zvyšování cen a dosahování vyššího zisku. V tomto modelu může silná konkurence vypadat jako hrozba, protože snižuje zisk. Slabá konkurence může naopak vypadat jako příležitost, jelikož umožňuje podniku dosáhnout vyššího zisku. Jednotlivé konkurenční síly ovlivňují nejen vývoj podniku, ale i vývoj mikrookolí a mohou se postupem času měnit. [1]

"Cílem konkurenční strategie pro podnikatelský subjekt je nalézt v odvětví takové postavení, kdy podnik může nejlépe čelit konkurenčním silám, nebo jejich působení obrátit ve svůj prospěch." [6]

Graficky jsou tyto konkurenční síly znázorněny na obrázku č. 2.5.

Obrázek č. 2.5 Porterův model pěti sil



Zdroj: DEDOUCHOVÁ, M. Strategie podniku, 2001, s. 18

Cílem tohoto modelu je umožnit jasné pochopení sil, které v konkurenčním prostředí působí, a identifikovat, které z nich mají pro podnik z hlediska jeho budoucího vývoje největší význam a které mohou být strategickými rozhodnutími managementu ovlivněny. Pro podnik, který chce dosáhnout úspěchu, je nezbytné tyto síly rozpoznat, vyrovnat se s nimi, a pokud je to možné, změnit jejich působení ve svůj prospěch.

1. Potenciální konkurenti

Jedná se o podniky, které si v současnosti nekonkurují, ale mají schopnost se konkurenty stát. Vysoké riziko vstupu potenciálních konkurentů je hrozbou pro ziskovost podniků. Naopak nízké riziko vstupu umožňuje podnikům zvyšovat ceny a dosahovat tak vyšších zisků.

Hrozba konkurenční síly potenciálních konkurentů závisí na výši bariér vstupu na trh, tedy na řadě faktorů, které brání podniku prosadit se v daném mikrookolí. Ekonom Joe Bain rozlišil zdroje bariér vstupu na:

1. Oddanost zákazníků - tzn., že dávají přednost výrobkům současných podniků. Tato oddanost může být tvořena na základě reklamy, inzerátů, péče o zákazníky, vysoké kvality, dobrého servisu apod. Vysoká oddanost zákazníků k výrobkům současných podniků vytváří těžkosti nově vstupujícímu podniku při získávání podílu na trhu a snižuje hrozbu vstupu potenciálních konkurentů.
2. Absolutní nákladové výhody - nižší absolutní náklady dávají podnikům výhodu v boji s potenciálními konkurenty. Tyto nákladové výhody mohou plynout z dokonalejší výrobní technologie, patentů, materiálů, či z přístupu k levnějším finančním zdrojům. Absolutní nákladová výhoda podniku snižuje hrozbu vstupu potenciálních konkurentů.
3. Míru hospodárnosti - je charakterizována vztahem mezi nákladovými výhodami a velikostí podílu podniku na trhu. Zdrojem výhod je snížení nákladů díky možnosti výhodného nákupu materiálu, rozpuštění fixních nákladů, masivnější reklamy apod.

Empirické výzkumy prokázaly, že výška vstupních bariér je nejdůležitějším faktorem výnosnosti v daném mikrookolí.

2. Rivalita mezi podniky mikrookolí

Je-li tato síla slabá, podniky mají příležitost zvýšit ceny a dosáhnout většího zisku. Pokud však je tato síla velká, dochází k cenové konkurenci. Vzniká cenová válka, která může zesílit rivalitu mezi podniky.

Rozsah rivality mezi podniky uvnitř mikrookolí je funkcí tří faktorů:

- struktury mikrookolí - jedná se o velikost podílu jednotlivých podniků na trhu,
- poptávkových podmínek - jedná se o růst či pokles poptávky,
- výšky výstupních bariér - jedná se o důležitou konkurenční hrozbu v případě, že se v daném okolí snižuje poptávka.

3. Smluvní síla kupujících

Kupující vypadají jako hrozba, pokud tlačí ceny dolů nebo když požadují vysokou kvalitu nebo lepší servis. Síla zákazníků závisí na faktorech, jako je počet zákazníků, stupeň koncentrace zákazníka, nebezpečí zpětné integrace, stupeň diferenciací produktu či citlivost na kvalitu produktu.

4. Smluvní síla dodavatelů

Dodavatelé mohou působit jako hrozba, pokud dokážou zvyšovat ceny a podnik musí toto zvýšení zaplatit nebo přistoupit na nižší kvalitu. Obojí vede k poklesu zisku. Podnik jako kupující tedy závisí na schopnostech dodavatelů. Dodavatelé disponují vyjednávacími silami, jako je zvýšení svého stupně konkurence, zjednodušení a harmonizace zpětné integrace, dodávky jedinečných produktů, opatření, při kterých musí zákazník investovat, aby mohl změnit dodavatele.

5. Hrozba substitučních výrobků

Existence blízkých substitutů vytváří konkurenční hrozbu limitující ceny, za kterou podnik prodává, a tím omezuje i ziskovost podniku. Mají-li však výrobky podniku málo blízkých substitutů, pak mají podniky příležitost zvýšit ceny a tím i výsledný zisk. [1]

Andrew S. Grove modifikoval tento Porterův model a definoval strategický inflexní bod. K již zmíněným pěti konkurenčním silám přidal šestou sílu tzv. komplementářů. Jedná se o sílu podniků, jejichž podnikání určitým způsobem závisí na podnikání našeho podniku a naopak. Modifikoval také pojem substitutů na pojem možnosti zcela zásadní změny způsobu podnikání. Tuto uměnu podnikání mohou způsobit např. nové technologie či nové přístupy.

2.5.4 PEST analýza

PEST analýza je zkratka pro Political, Economic, Social and Technological analysis neboli analýzu politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů. Jedná se tedy o důležitý nástroj strategického řízení, který má hodnotit výlučně vnější, a to zejména

makroekonomické podmínky podniku. Podobně jako u SWOT analýzy je žádoucí, pokud se na její přípravě podílí větší počet lidí. Na rozdíl od ní však PEST analýza může a také by měla stavět na co největším množství nezávislých faktů. Ty v tomto případě dodávají národní vlády a zákonodárné orgány, centrální banky, statistické úřady (v EU pak ještě Eurostat), mezinárodní organizace jako např. OECD a v krajních případech i méně nezávislé národní orgány jako jsou nejrůznější subjekty na podporu exportu anebo zpravodajské služby, jejichž částečnou náplní práce je rovněž ochrana ekonomických zájmů daňových rezidentů v zahraničí. Dále jsou uvedeny jednotlivé prvky PEST analýzy.

1. Politické prostředí

Analýza politických faktorů se ani tak nezabývá problematikou politických stran jako spíše problematikou stability politické scény (tj. jak často se mění vláda), která má přímý dopad i na stabilitu legislativního rámce (tj. omezení v podnikání, podmínky zaměstnávání nejrůznějších skupin občanů, ekologická legislativa atd.). Kromě samotné stability je přirozeně důležitý také obsah, a to jak ten současný, tak ten budoucí. Sledují se tak všechny podstatné zákony a návrhy důležité pro oblast, kde firma působí, stejně jako chování regulačních orgánů (typicky v energetice, telekomunikacích a rozhlasovém a televizním vysílání).

2. Ekonomické prostředí

Ekonomické prostředí je důležité zejména pro odhad ceny pracovní síly i pro odhad cen produktů a služeb. V této části analýzy se sledují otázky daní (DPPO, DPH, spotřební daně, daně z převodu nemovitostí, atd.) a cel, stability měny a návaznosti jejího kurzu ke kurzu domovské měny firmy, výše úrokových sazeb, otázky hospodářských cyklů na daném trhu, makroekonomických ukazatelů (zejména HDP a HDP per capita), specifického zaměření trhu (např. na automobilový průmysl, na zemědělství, atd.), trendech v oblasti distribuce, atd. Spadají sem ale také nejrůznější pobídky pro zahraniční investory, či pobídky a podpora exportu.

3. Sociální prostředí

Sociální prostředí je asi tou nejexaktnější a nejsnáze proveditelnou součástí PEST analýzy. Tato oblast je důležitá zejména pro firmy podnikající v oblasti retailu – tj. prodeje koncovým spotřebitelům. Řeší se při ní demografické ukazatele, trendy životního stylu, etnické a náboženské otázky, ale také oblast médií a jejich vlivu, vnímání reklamy, hlavní události jako jsou veletrhy, významné konference apod. i otázky místní etiky (úroveň korupce, dodržování a vynutitelnost zákonů, atd.).

4. Technologické prostředí

V otázkách technologického prostředí se analýza zabývá otázkami infrastruktury (doprava – včetně potrubní, suroviny, elektrická energie, telekomunikace), stavem rozvoje a zaměření průmyslu a odborně řečeno kvartérní sférou neboli stavem zejména aplikované vědy a výzkumu, podpory vědy a potažmo vysokého školství apod. Částečně sem z oblasti politického prostředí spadá i oblast práva souhrnně nazývaná jako duševní vlastnictví, z čehož je důležitá zejména oblast průmyslové ochrany (patenty, užitné a průmyslové vzory). Někdy sem může být oddělena také ta část legislativy, která se zabývá regulací průmyslu, neboť tu mají často na starosti nižší právní normy jako prováděcí vyhlášky, cenová rozhodnutí regulátorů apod. Částečně sem spadá i oblast ekologie, a to zejména pokud jde například o existenci a možnost obchodovat s emisními povolenkami, či nutnost provádět populární EIA (Environmental Impact Assessment) studie apod.

PEST analýza má mnoho variací či odnoží. Tyto odnože jsou více méně pouhou marketingovou hříčkou, která pod tíhou aktuálních marketingových potřeb rozděluje některé původní položky PEST analýzy na více dílčích oblastí. V UK se tak lze nyní častěji setkat se SLEPT analýzou, která přidává písmeno L jako Legal neboli právní prostředí. To už je však v původní PEST analýze obsaženo pod politickým prostředím P. V současné zelené době pak přibýlo ještě písmeno E jako Environmental, což nám ze SLEPT analýzy udělalo PESTEL nebo též PESTLE analýzu. Také oblast životního prostředí však byla už zahrnuta v původní PEST analýze, a to opět pod písmenem P a svým způsobem i pod T neboli technologickými faktory, neboť kupříkladu v České republice existuje regulační opatření na minimální účinnost, které mají dosahovat nové elektrárny, což ze své podstaty spadá do obou kategorií.

Aby těch písmenek nebylo málo, tak existuje také STEEPLE a STEEPLED analýza, která přidává Education neboli vzdělání a Demographic, neboli demografické faktory, které jsou v původní PEST analýze zahrnuty pod sociálními faktory. Dalšími modifikacemi je analýza STEER, neboli Socio-cultural, Technological, Economic, Ecological a Regulatory factors, z čehož písmenka socio-kulturní nahrazuje původní sociální oblast a ekologické a regulační faktory nahrazují původní politické. [14]

2.5.5 SWOT analýza

SWOT je typ strategické analýzy stavu firmy, podniku či organizace z hlediska jejich silných stránek (strengths), slabých stránek (weaknesses), příležitostí (opportunities) a ohrožení (threats), který poskytuje podklady pro formulaci rozvojových směrů a aktivit, podnikových strategií a strategických cílů.

SWOT analýza byla vyvinuta Albertem Humphreym ze Stanfordovy univerzity. V šedesátých letech vedl výzkumný projekt, při němž byla využita data od 500 nejvýznamnějších amerických společností.

Analýza silných a slabých stránek se zaměřuje především na interní prostředí firmy, na vnitřní faktory podnikání. Příkladem vnitřních faktorů podnikání je výkonnost a motivace pracovníků, efektivita procesů, logistické systémy apod. Silné a slabé stránky jsou obvykle měřeny interním hodnotícím procesem nebo benchmarkingem (srovnáváním s konkurencí). Silné a slabé stránky podniku jsou ty faktory, které vytvářejí nebo naopak snižují vnitřní hodnotu firmy (aktiva, dovednosti, podnikové zdroje atd.).

Naproti tomu hodnocení příležitostí a ohrožení se zaměřuje na externí prostředí firmy, které podnik nemůže tak dobře kontrolovat. Přestože podnik nemůže externí faktory kontrolovat, může je alespoň identifikovat pomocí například vhodné analýzy konkurence, demografických, ekonomických, politických, technických, sociálních, legislativních a kulturních faktorů působících v okolí podniku. V běžné praxi tvoří SWOT analýzu soubor potřebných externích i interních analýz podniku. Mezi externí faktory firmy se řadí například devizový kurz, změna úrokových sazeb v ekonomice, fáze hospodářského cyklu a další.

Pro vyspecifikování jednotlivých např. silných stránek bývá využit brainstorming s managementem firmy a specialisty na oblast, kterých se SWOT analýza týká. Po brainstormingu se vše roztřídí podle relevantnosti k záměru použití SWOT. Následně nastupuje kvantifikované hodnocení jednotlivých položek všemi zúčastněnými. Po zhodnocení a spočítání váhy jednotlivých např. silných stránek celým týmem se seřadí dle důležitosti. Dále musí proběhnout jasné rozhodnutí managementu, jak s výsledky analýzy naloží a co bude realizovat. V rámci SWOT analýzy je vhodné hledat vzájemné synergie mezi silnými a slabými stránkami, příležitostmi a silnými stránkami apod. Tyto synergie pak v zápětí mohou být použity pro stanovení strategie a rozvoje firmy. SWOT analýzu je možné využít jako silný nástroj pro stanovení a optimalizaci strategie společnosti, projektu nebo zlepšování stávajícího stavu či procesů. Při této možnosti je možné se rozhodovat pro kterou strategii se management rozhodne. Nabízí se tyto možnosti:

- MAX-MAX strategie – maximalizací silných stránek – maximalizovat příležitosti
- MIN-MAX strategie – minimalizací slabých stránek – maximalizovat příležitosti
- MAX-MIN strategie – maximalizací silných stránek – minimalizovat hrozby
- MIN-MIN strategie – minimalizací slabých stránek – minimalizovat hrozby [17]

Obrázek č. 2.6 Vzor tabulky SWOT

SWOT analýza			
Vnitřní prostředí	Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)	
	<ul style="list-style-type: none"> • Kvalifikovaný personál • Finanční stabilita • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Spolehlivost strojů • Stabilita procesů • ... 	
Vnější prostředí	Příležitosti (Opportunities)	Hrozby (Threats)	
	<ul style="list-style-type: none"> • Nová technologie • Kamerový systém • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Daňová reforma • Nová služba konkurence • ... 	

Zdroj: SWOT analýza [online]. 2010, [cit. 2010-03-22]. Dostupný z WWW: <http://www.vlastnicesta.cz/akademie/marketing/marketing-metody/swot-analyza/>>

Cílem SWOT analýzy není v žádném případě zpracování seznamu potenciálních příležitostí a hrozeb a silných a slabých stránek, ale především idea hluboce strukturované analýzy poskytující užitečné poznatky. Má-li SWOT analýza plnit v procesu tvorby strategie určitou roli, musí její aplikace směřovat k identifikaci, nalezení a posouzení vlivů, k preikci vývojových trendů faktorů vnějšího okolí a vnitřní situace podniku a jejich vzájemných souvislostí.

Postup při realizaci SWOT analýzy je obvykle následující:

1. Identifikace a předpověď hlavních změn v okolí podniku, k čemuž poslouží závěry mnoha provedených analýz. Vybraný přehled by neměl přesáhnout 7 až 8 bodů.
2. S využitím závěrů jednotlivých částí analýzy vnitřních zdrojů a schopností podniku identifikovat silné a slabé stránky podniku a specifické přednosti. Přehled je opět vhodné omezit na 7 až 8 charakteristik.
3. Posoudit vzájemné vztahy jednotlivých silných a slabých stránek na jedné straně a hlavních změn v okolním prostředí podniku na straně druhé. K tomu lze využít znázornění jednotlivých charakteristik ve formě diagramu SWOT analýzy. [8]

2.5.6 Metoda párového srovnání

Metoda párového srovnání je metoda, kterou lze použít v mnoha případech. Lze jí srovnávat určité investiční projekty, pracovníky, firmy na trhu apod. Základním principem metody párového srovnání je zjišťování preferenčních vztahů dvojic kritérií. Pro vyjádření preferencí se využívá tzv. Fullerův trojúhelník, proto je metoda někdy označována jako Fullerova metoda párového porovnání. V nejjednodušší modifikaci metody párového porovnání se pro každé kritérium zjišťuje počet jeho preferencí vzhledem ke všem ostatním kritériím souboru. V trojúhelníkové matici rozhodovatel u každé dvojice kritérií zjišťuje, zda preferuje kritérium uvedené v řádku před kritériem uvedeným ve sloupci. V případě preference označí hodnotu 1, v opačném případě 0. Pro každé kritérium je následně stanoven počet jeho preferencí f_i , který je roven součtu jednotek v řádku uvažovaného kritéria zvětšenému o počet nul ve sloupci tohoto kritéria.

Na základě počtu preferencí jednotlivých kritérií se jejich normované váhy stanoví podle

vztahu: $v_i = \frac{f_i}{\sum_{i=1}^n f_i}$, přičemž počet uskutečněných srovnání je dán výrazem: $\sum_{i=1}^n f_i = \frac{n \times (n-1)}{2}$

kde: v_i ... normovaná váha i-tého kritéria,

f_i ... počet preferencí i-tého kritéria,

n ... počet kritérií.

Určitou nevýhodou stanovení vah kritérií v metodě párového porovnání je, že pokud počet preferencí určitého kritéria je nulový, bude i jeho váha rovna nule i když zdaleka nemusí jít o zcela bezvýznamné kritérium.

Proto se někdy používá pro stanovení vah kritérií v metodě párového porovnávání jiný vztah,

a to: $k_i = n + 1 - p_i$

kde: k_i ... nenormovaná váha i-tého kritéria,

p_i ... pořadí i-tého kritéria v jeho preferenčním uspořádání.

V tomto případě se určují nejprve nenormované váhy kritérií, které je nutno dále normovat.[2]

3 Charakteristika podniku

Následující kapitola pojednává o podniku RENO, s.r.o. se sídlem Hranická 93, 757 01 Valašské Meziříčí, kterého se tato práce týká. Zahrnuje jeho charakteristiku, historii, činnosti, kterými se zabývá, strukturu, výsledky hospodaření apod.

3.1 Historie podniku

Firma RENO s.r.o. vznikla v roce 1991 jako zcela privátní firma s jasným cílem vybudovat komplexní stavební společnost tak, aby byla schopna uspokojit zákazníky od projektu až po realizaci stavby. Do dnešních dnů vlastníci od této koncepce neustoupili, i když během let bylo nutno reagovat na vývoj hospodářství v ČR a korigovat tak plány. Pro uskutečnění svých cílů a plánů nejprve založili v roce 1991 stavebně dodavatelskou a obchodní firmu RENO s.r.o. a poté v roce 1993 projekční firmu CAD-PRO s.r.o. se stavební projekcí a geodetickou skupinou. Tuto projekční firmu založili především z toho důvodu, aby byla firma RENO, s.r.o. schopna pro své zákazníky zajistit veškeré činnosti od vyměření pozemků, přes projektování staveb až po jejich vybudování a uvedení do provozu. Vždy se totiž snaží získat zakázky jako generální dodavatel stavby.

V roce 1991, kdy firma RENO, s.r.o. zahájila svou podnikatelskou činnost, vlastnila pouze jednu kancelář a jeden skladový prostor. V této době zde pracovalo pouze 6 dělníků a 1 stavbyvedoucí. S postupným rozvojem firmy docházelo ke zřizování nových hospodářských středisek a k zaměstnávání dalších pracovníků.

V roce 1991 byly zřízeny vlastní stavebniny, a tím bylo možné dosáhnout nižších cen materiálů pro vlastní činnost, což následně vedlo k nižším konečným cenám pro zákazníky.

Mezi roky 1992 - 1993 bylo zřízeno stolařské středisko, kde pracovalo 6 zaměstnanců a které se soustředilo především na výrobu palet pro zákazníky z Itálie či Německa. Toto středisko procházelo postupnými změnami, až v roce 1998 bylo převedeno na středisko Dřevostavby, které je v současnosti jedno z hlavních středisek firmy a kde zaměstnává asi 25 pracovníků. Středisko Dřevostavby se původně soustředilo pouze na výstavbu rodinných domů, ale

vzhledem k potenciálu trhu i firmy samotné se od roku 2010 zabývá i výstavbou průmyslových či zemědělských objektů.

V období od roku 1997 - 2005, kdy měla firma bohaté zakázky především na budování čerpacích stanic, vlastnila středisko na výrobu a montáž automatických dveřních a vratových systémů. Pracovali zde asi 4 zaměstnanci. Postupem času však firma od tohoto střediska upustila a od roku 2005 neexistuje.

S postupným rozvojem firmy vlastníci také několikrát měnili sídlo společnosti, až v roce 1997 došlo k rekonstrukci administrativní budovy ve Valašském Meziříčí, Hranická 93, kde jsou dnes k nalezení všechny činnosti pod jednou střechou.

Mezi roky 2000 - 2002 firma dále vlastnila středisko stavební výroby, které se zaměřovalo především na výkopové práce pro firmu PONAST, s.r.o. Po dvouletém fungování však bylo zrušeno.

V roce 2002 vzniklo další středisko, a sice středisko Služeb, které se do dnes nachází v prostorách nedaleko sídla firmy a jehož úkolem je především zásobování všech realizovaných staveb materiálem a výrobní technikou.

Pro podnik je dnes samozřejmostí plnit funkci vyššího dodavatele - od geodetického zaměření, návrhu - zadání - územního řízení - stavebního povolení - realizace - kolaudace, příp. zkušebního provozu - zaměření skutečného stavu, geometrického snímku po předání odběrateli a také akceptovat různé specifické termíny úhrad za provedené práce, jakož i poskytovat záruky za provedené práce dle požadavků zákazníka. Podnik je zvyklý poskytovat 3-5leté záruky na vykonané práce. Pro plnění těchto požadavků musel být vytvořen finanční kapitál a proto od r.1993-94 došlo k rozvoji i obchodní činnosti - již zmíněná výroba a montáž automatických dveřních a vratových systémů, návrhy a vybavení interiérů, prodej plastových výrobků, a na dalších výrobních a obchodních programech se stále pracuje.

Vývojem a personálním složením společnosti dospěli do stavu, kdy firma vykazuje rentabilitu a schopnost pružně reagovat na jednotlivé požadavky zákazníka. U projekčních a

geodetických prací, díky zvoleným technologiím počítačového zpracování a komplexnosti, je společnost schopna zpracovat projekty a objednávky rychle a efektivně.

3.2 Činnost podniku

Činnost podniku je organizována prostřednictvím 3 středisek. Jedná se o středisko Hlavní stavební výroba (HSV), které je rozděleno na dvě střediska, středisko Dřevostavby a posledním střediskem je středisko Služeb.

1. Hlavní stavební výroba (HSV)

Středisko stavební výroby provádí výstavbu, rekonstrukce a modernizaci průmyslových, občanských a účelových objektů, převážně jako dodávky na klíč tzn. od projektu stavby až po její kolaudaci. Stavby jsou realizovány po celém území České republiky, pro investory tuzemské i zahraniční. Spokojenost investorů stejně jako respektování jejich individuálních požadavků je dílem kolektivu odpovědných a zkušených techniků ve výrobě. Při realizaci zakázek jsou samozřejmě uplatňovány moderní technologické postupy, vše se snahou a jasným cílem upevnit si postavení na trhu stavebních prací a dále zvyšovat důvěru investorů k jakosti vlastní produkce.

Členění HSV:

1. Občanské stavby - tvoří snad největší skupinu objektů, kde měla firma možnost předvést různorodost používaných technologií výstavby a přispět tak k naplnění představ o moderním bydlení, účelném využívání prostoru formou nástaveb či rekonstrukcí objektů. Firma vždy úzce spolupracuje s architektem realizované stavby, je tak zcela zajištěn zamýšlený efekt z hlediska architektury i začlenění objektu do daného prostředí. Firma postupně rozšiřuje okruh svých činností vždy s maximální snahou o zajištění kvality poskytovaných služeb. Jako specializaci má Certifikát pro zateplování objektů systémem provětrávaných fasád.

2. Průmyslové stavby - v této oblasti byla značná část kapacity firmy naplněna speciální činností - výstavbou benzinových čerpacích stanic jak pro tuzemské investory (Benzina a.s., Benzina s.p. Praha), tak pro zahraniční společnosti (DEA, CONOCO JET). Při rozvoji firmy a

zvětšení výrobní kapacity se rozsah výrobních činností rozšířil i na další odvětví průmyslu a drobného podnikání jako výstavba hal, administrativních budov či prodejen - například pro Barum Continental. Příkladem jednoduchosti a čistoty stavby je objekt hraničního přechodu v Mostech u Jablunkova, která je důkazem, že i při použití klasických materiálů lze dosáhnout více než dobré kvality.

3. Rekonstrukce staveb - v důsledku změny ve společenském systému došlo k výraznému nárůstu objemu prací v této oblasti stavební výroby. Změny se dotkly prakticky všech odvětví stavební výroby - od oprav a rekonstrukcí stávajícího bytového fondu, oprav a rekonstrukcí památkově chráněných objektů až po celkové rekonstrukce objektů v návaznosti na změny charakteru užívání, nově zvoleného image, zlepšení životního prostředí a kulturnosti poskytovaných služeb. Vzhledem k technickému vybavení nových pracovišť dokáže společnost zadavateli usnadnit jeho rozhodování tím, že je schopna připravit libovolné grafické výstupy vč. 3D studia a počítačové animace.

2. Středisko Dřevostavby

RENO s.r.o. nabízí rodinné domy, rekreační chaty, stylové chalupy nebo penziony v provedení roubených staveb ze smrkových trámů. Řemeslné zpracování staveb čerpá nejen z bohaté tesařské tradice Valašska, ale také dokonale splňuje nové trendy zdravého, ekologického bydlení, které je šetrné ke svému okolí. Jejich velkou výhodou a předností je zejména minimální zátěž při výrobě a realizaci pro životní prostředí - energetická nenáročnost - na rozdíl od cihlových a betonových staveb. V chráněné krajinné oblasti Beskyd získaly stavby od společnosti RENO, s.r.o. bezvýhradní schválení CHKO.

Firma je schopna stavět rovněž domy s tzv. "rámovou konstrukcí" což je moderní, ekologická a cenově zajímavá technologie pro dřevostavby. Oba používané konstrukční systémy jsou certifikovány Výzkumným a vývojovým ústavem dřevařským a dají se úspěšně kombinovat.

Na přání společnost RENO, s.r.o. zpracuje kompletní projektovou dokumentaci pro stavební povolení a pro realizaci stavby. Dle vzájemné individuální dohody je tato společnost také připravena provést dohodnutý rozsah stavby, popř. provést celou stavbu až do fáze "na klíč".

Členění střediska Dřevostavby:

1. Roubené stavby - konstrukční způsoby montáže dřevostaveb jsou prováděny technologií roubených staveb ze surových smrkových trámů nebo z lepených konstrukčních hranolů. Po ukončení montáže hrubé stavby – nosné konstrukce (roubené stěny přízemí, stropní trámy, sloupková konstrukce štítů včetně záklopu prkny, konstrukce krovu, střešní plášť a klempířské prvky) v trvání cca 2,5–3 měsíce nastává technologická přestávka v trvání cca 6 měsíců, dřevo sesychá a celý dům „sedá“. V období technologické přestávky jsou prováděny tesařské úkony spojené se sedáním konstrukce. Po jejím ukončení se provádí všechny dokončovací práce v trvání cca 3–3,5 měsíce. Variantně je možné surové hranoly nahradit lepeným stabilizovaným konstrukčním profilem, kdy technologická přestávka odpadá. Nosná konstrukce přízemí je řešena jako difuzně uzavřená.

2. Skeletové rámové stavby - konstrukční způsoby montáže dřevostaveb jsou prováděny technologií, která si získává v poslední době stále větší oblibu a je jí montáž staveb sloupkovou konstrukcí (nazývanou také rámovou). Montáž domu technologií skeletové - rámové konstrukce je prováděna ze sušených lepených prvků KVH, průběžně bez technologické přestávky, konstrukce stropních trámů, štítů a krovu pak obdobně jako u roubených staveb. Konstrukce jsou řešeny ve dvou variantách jako difuzně uzavřené nebo difuzně otevřené bez parozábrany.

3. Konstrukce z lepených profilů - konstrukční způsoby montáže jsou prováděny z lepených konstrukčních hranolů.

Dřevo dnes nabízí architektům a projektantům velké možnosti k vytváření osobité a výrazné architektury, ale také možnosti k citlivému doplnění tradičních dřevěných staveb do mimoměstských lokalit a chráněných krajinných území.

3. Středisko Služeb

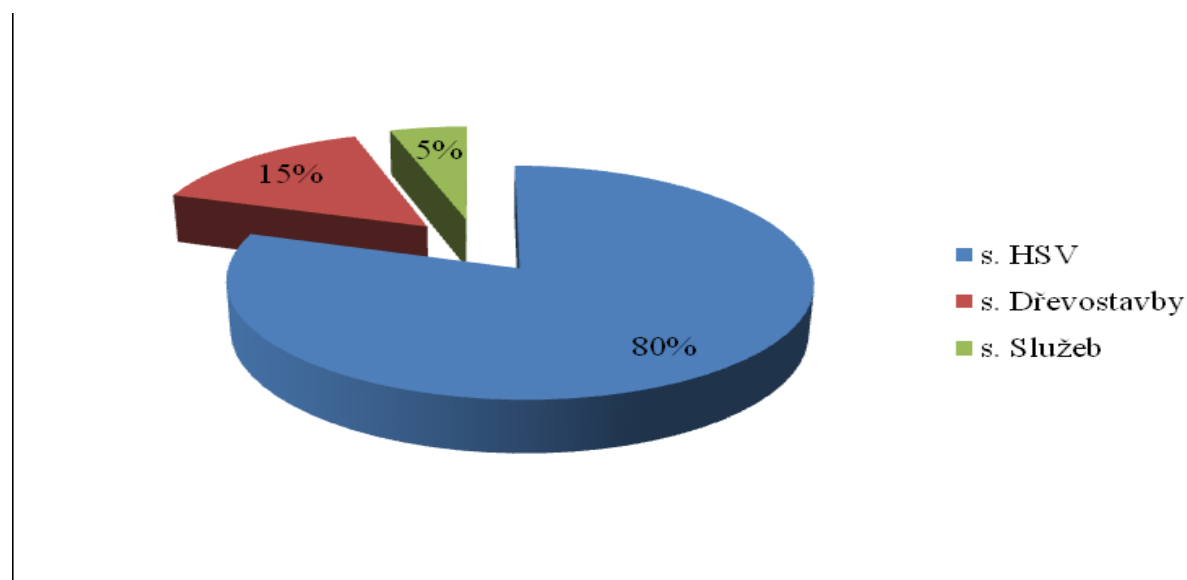
Toto středisko je podpůrným střediskem pro všechny ostatní střediska. Zajišťuje materiál, zařízení, mechanizaci, dopravu, atd. Tyto služby jsou poskytovány nejen vlastním střediskům, ale na základě domluvy jsou poskytovány i jiným subjektům. Z tohoto důvodu se jedná také o určitý zdroj příjmů pro tuto společnost. V areálu tohoto střediska se také nachází již zmíněná

firma CAD - PRO, s.r.o., která zde mimo jiné prodává plasty všeho druhu a pronajímá lešení a je zde také umístěna výrobní hala pro středisko Dřevostavby.

Společnost RENO s.r.o. vlastní pro všechny tyto činnosti celou řadu certifikátů, jako je např. certifikát ČSN EN ISO 9001:2001, ČSN EN ISO 14001 či certifikát výrobku č. 1275/222/§5/2005 pro dřevěné rámové a roubené sestavy.

Na tržbách společnosti se nejvíce podílí středisko číslo 1, a sice středisko Hlavní stavební výroba, dále pak středisko Dřevostavby a nakonec středisko Služeb. Procentuální vyjádření jednotlivých podílů je uvedeno v grafu č. 3.1.

Graf č. 3.1 Podíl jednotlivých středisek na celkových tržbách společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování na základě informací společnosti

3.3 Struktura společnosti a její organizace

Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada. Jednání valné hromady a její kompetence jsou určeny společenskou smlouvou. Účastníkem jednání valné hromady je každý majitel - společník společnosti. Statutárním orgánem je její jednatel. Jednatel společnosti statutárně zastupuje společnost navenek vůči všem jiným osobám. Při jednání a rozhodování se jednatel řídí platným českým právním řádem, rozhodnutím valné hromady a ekonomickými a společenskými zájmy společnosti.

Ve společnosti je uplatněn princip plošně-horizontálního řízení ve dvou stupních, viz tabulka č. 3.1.

Tabulka č. 3.1 Stupně řízení společnosti RENO, s.r.o.

	Řídící	Řízená jednotka
1. stupeň	ředitel společnosti	výrobní ředitel
		hlavní účetní
		sekretariát
		vedoucí střediska přípravy
		správa budov
2. stupeň	výrobní ředitel	vedoucí středisek HSV
		vedoucí střediska dřevostavby
		vedoucí střediska služeb
		stavbyvedoucí
		mistr

Zdroj: Interní materiály podniku - organizační řád společnosti

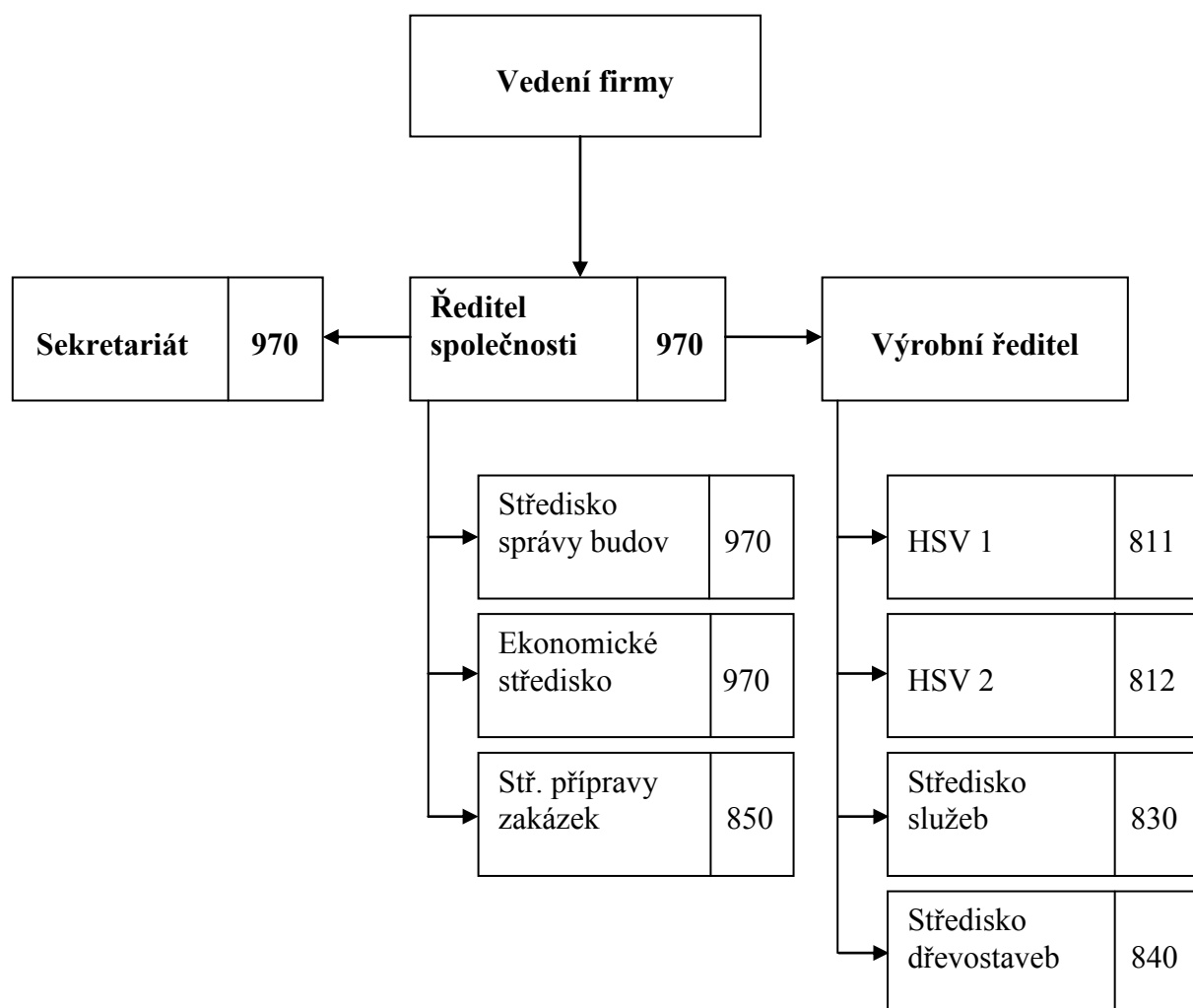
Hospodářské členění vychází ze zásad horizontálního členění společnosti. Tvoří jej hospodářská střediska, ve kterých jsou rozlišovány jednotlivé činnosti a kalkulační jednotice. Hospodářské členění je určováno pravidelně a aktuálně vydávaným číselníkem středisek (odpovědnostního kruhu). Informativní součástí je i číselník všech činností u společnosti - číselník zakázek.

V soustavě účetnictví nelze evidovat nebo zúčtovat fakturu, která není potvrzena podpisem příslušného odpovědného zaměstnance za hospodářské nebo nákladové středisko.

Vztahy mezi hospodářskými středisky se realizují především vnitropodnikovými objednávkami na dodávku služeb, prací a materiálů a jejich interní vnitropodnikovou fakturaci nebo předem určenými zásadami účtování nákladů jednotlivých útvarů správního úseku. Vztahy mezi jednotlivými HS a NS jsou regulovány vnitropodnikovými cenami, pravidly provádění činností, popřípadě soustavou vyhlášených vnitropodnikových ekonomických nástrojů.

Případné rozpory, které vzniknou ve vzájemných vztazích HS nebo NS, řeší odborní ředitelé dohodou, nedojde-li k dohodě, rozhodne spor s konečnou platností ředitel společnosti. Nová hospodářská a nákladová střediska lze zřizovat pouze se souhlasem ředitele společnosti.

Obrázek č. 3.7 Organizační schéma společnosti RENO, s.r.o.



Zdroj: Interní materiály podniku - organizační řád společnosti

3.4 Zaměstnanci a mzdová politika

V roce 2009 pracovalo ve společnosti 82 pracovníků, z toho 4 řídící. V tabulce č. 3.2 je popsán vývoj počtu zaměstnanců od roku 2002 do roku 2009. Je zde vidět, že počet zaměstnanců se rok od roku mění, avšak počet řídících pracovníků je v každém roce stejný.

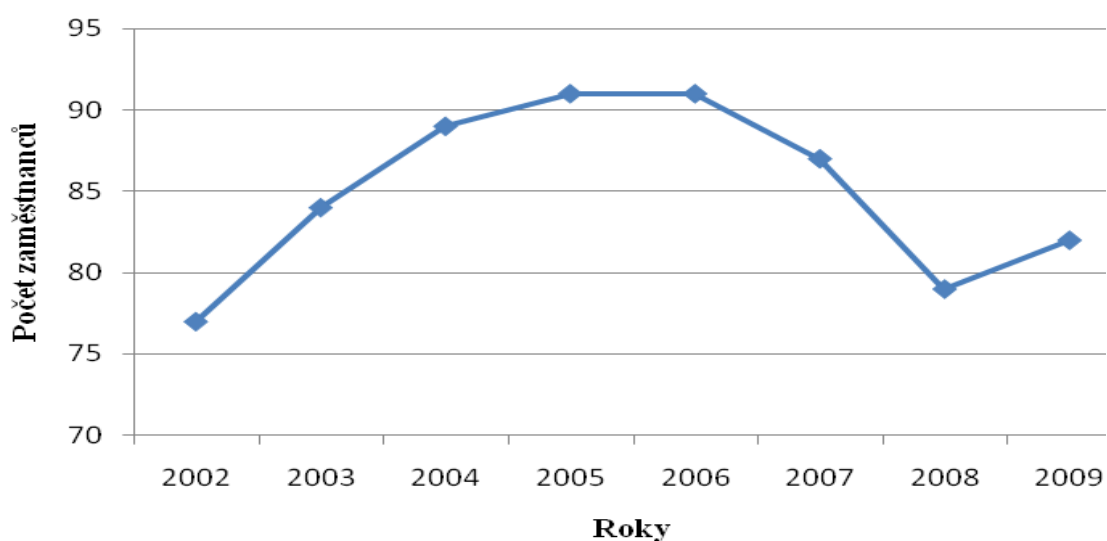
Tabulka č. 3.2 Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2002-2009

Rok	Počet zaměstnanců	Z toho řídící pracovníci
2002	77	4
2003	84	4
2004	89	4
2005	91	4
2006	91	4
2007	87	4
2008	79	4
2009	82	4

Zdroj: Vlastní zpracování na základě informací společnosti

Vývoj počtu zaměstnanců je dále znázorněn i v grafu č. 3.2. K největšímu výkyvu došlo v roce 2008, což bylo zapříčiněno světovou hospodářskou krizí.

Graf č. 3.2 Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2002-2009



Zdroj: Vlastní zpracování na základě informací společnosti

V roce 2009 činily mzdové náklady 15 865 000 Kč. Pro ilustraci uvádím v tabulce č. 3.3 vývoj osobních a mzdových nákladů mezi roky 2002 – 2009.

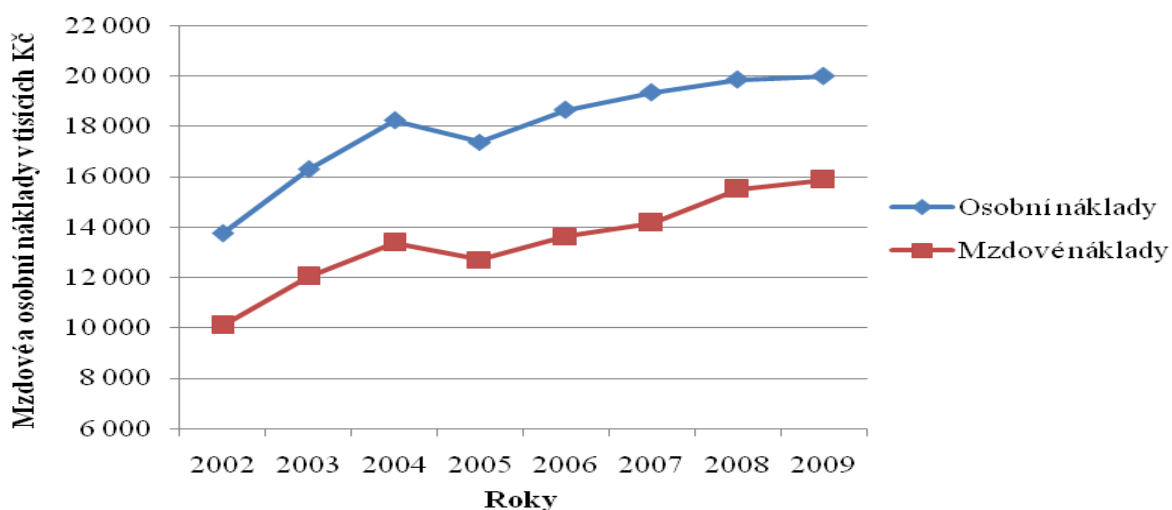
Tabulka č. 3.3 Vývoj mzdových a osobních nákladů v letech 2002-2009 (v tisících Kč)

Rok	Osobní náklady	Mzdové náklady
2002	13 741	10 104
2003	16 277	12 039
2004	18 230	13 375
2005	17 384	12 716
2006	18 637	13 638
2007	19 341	14 164
2008	19 854	15 490
2009	19 973	15 865

Zdroj: Vlastní zpracování na základě informací společnosti

Dále uvádím graf č. 3.3 , který také znázorňuje tento postupný vývoj. Z tabulky i grafu je patrné, že v roce 2009 bylo vyplaceno nejvíce mzdových prostředků za toto období. Dále zde můžeme vidět, že se suma vyplacených mzdových prostředků každoročně zvyšovala. Výjimkou je rok 2005, kdy došlo k mírnému poklesu.

Graf č. 3.3 Vývoj mzdových a osobních nákladů v letech 2002-2009 (v tisících Kč)



Zdroj: Vlastní zpracování na základě informací společnosti

Společnost RENO, s.r.o. každoročně realizuje prostřednictvím České komory autorizovaných inženýrů a techniků činných ve výstavbě (ČKAIT) školení pro všechny své zaměstnance. Všichni tito zaměstnanci bez ohledu na funkci procházejí školením ohledně bezpečnosti práce. Dále pak jsou realizována školení pro jednotlivé pracovní funkce zvlášť. Jedná se například o školení v oblasti práce s motorovými pilami, stavby lešení, řízení motorových

vozidel, řízení vysokozdvizných vozíků, zateplování fasád, atd. Stavbyvedoucí této společnosti se také každoročně účastní školení, které je zakončeno zkouškou, výsledkem je pak povolení zastávat tuto funkci. Co se týče školení ohledně zdících materiálů, tak ty jsou realizována samotnými výrobci těchto materiálů, poněvadž se tyto technologie neustále mění a vyvíjejí. Díky těmto školením je zajištěno, že veškeré činnosti a výsledky této společnosti jsou v souladu s platnou legislativou, řády a předpisy a dosahují té nejlepší kvality.

3.5 Hospodaření podniku

V následující tabulce č. 3.4 je znázorněn vývoj výsledku hospodaření za období 2002 - 2009. Za toto období bylo dosaženo nejlepších výsledků v roce 2007. Hospodářský výsledek po zdanění činil v tomto roce 5 481 000 Kč. Nejhoršího výsledku bylo naopak dosaženo v roce 2002, kdy hospodářský výsledek po zdanění činil 1 053 000 Kč.

Tabulka č. 3.4 Vývoj výsledku hospodaření 2002 - 2009 (údaje v tisících Kč)

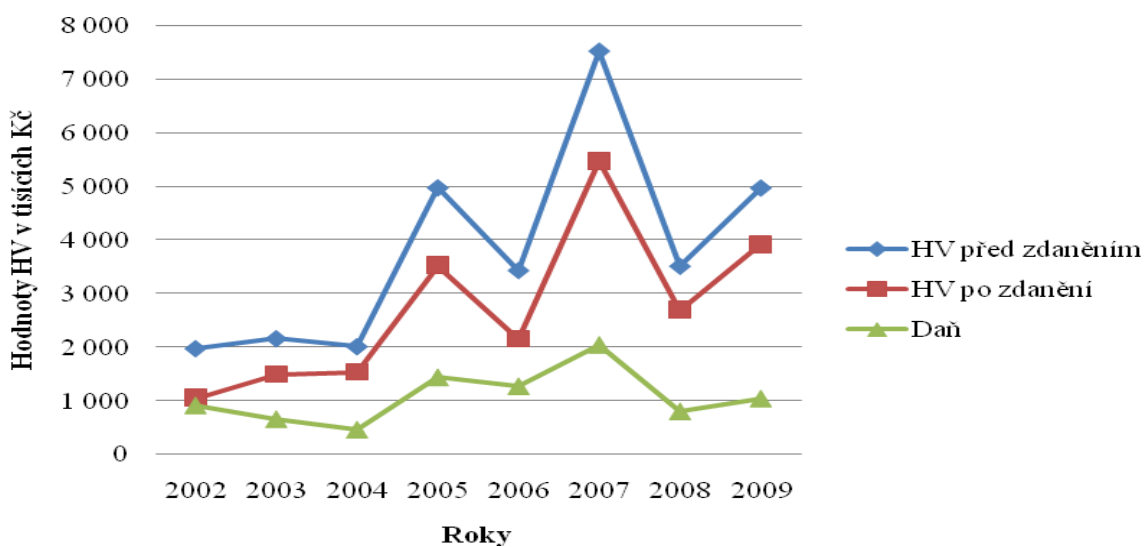
Rok	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Stálá aktiva	15 025	14 579	14 723	21 191	21 079	21 334	23 571	20 724
Oběžná aktiva	18 868	19 352	29 345	26 465	34 896	23 779	35 816	29 451
Zásoby	4 869	3 739	2 472	2 425	1 797	5 038	5 245	4 340
Pohledávky	11 026	15 384	25 911	19 250	30 524	13 975	26 422	11 985
Finanční majetek	2 972	361	962	4 789	2 575	4 766	4 149	13 125
Vlastní kapitál	5 767	7 127	8 669	12 202	14 358	19 839	21 541	24 364
Cizí zdroje	28 286	27 305	35 937	34 908	42 116	25 419	38 182	25 900
Krátk. závazky	27 286	21 178	28 962	21 918	29 983	13 311	27 119	15 651
Bankovní úvěry	0	5 000	5 000	11 500	11 475	11 028	10 936	10 112
Tržby	147 797	98 034	162 346	107 888	113 799	143 881	158 533	122 005
Přidaná hodnota	18 316	20 674	22 838	24 105	25 246	30 674	26 704	29 351
Mzdové náklady	10 104	12 039	13 375	12 716	13 638	14 164	15 490	15 865
Provozní HV	2 104	2 753	2 593	5 789	4 353	8 513	5 009	6 268
Finanční HV	-289	-584	-624	-933	-865	-1 207	-1 525	-1 365
HV před zdaněním	1 975	2 160	2 012	4 974	3 432	7 524	3 512	4 971
HV po zdanění	1 053	1 493	1 542	3 533	2 156	5 481	2 701	3 923
Daň	922	667	470	1 441	1 276	2 043	811	1 048

Zdroj: Interní materiály podniku - výroční zprávy společnosti za rok 2002 - 2009

Z tabulky lze také mimo jiné vyčíst, že v roce 2008 - 2009 došlo k většímu výkyvu v hospodářském výsledku, což je důsledek hospodářské krize, podobně jako u již zmíněného počtu zaměstnanců.

Vývoj výsledku hospodaření včetně výše placených daní za období 2002-2009 je znázorněn i v následujícím grafu č. 3.4.

Graf č. 3.4 Vývoj výsledku hospodaření 2002-2009



Zdroj: Vlastní zpracování na základě informací společnosti

Co se týče základního kapitálu společnosti, tak ten zůstal od roku 1991, kdy byla společnost založena, neměnný a jeho výše činí 300 000 Kč.

4 Analýza a hodnocení konkurenceschopnosti podniku

Následující kapitola je zaměřena na analýzu a hodnocení konkurenceschopnosti podniku pomocí několika metod. Patří mezi ně PEST analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil, analýza atraktivity odvětví a metoda párového srovnání. Na základě výsledků těchto analýz jsou vytvořeny určité návrhy a doporučení, které by společnost RENO, s.r.o. měla vzít v úvahu pro udržení či zlepšení její konkurenční pozice.

4.1 PEST analýza

Předmětem této analýzy je analýza vnějšího prostředí podniku, a sice prostředí politického, ekonomického, sociálního a technologického. Faktory těchto prostředí jsou faktory, které podnik sám nemůže ovlivnit, ale které na něj mají určitý vliv.

Politické prostředí

Společnost RENO, s.r.o. je stavební společnost s ručením omezeným, a stejně jako jiný podnikatelský subjekt na trhu se musí řídit určitými zákony, předpisy a normami, které jsou dány legislativou a politikou dané země. Tato společnost se tedy musí řídit především zákonem č. 513/1991 Sb., uvedeném v obchodním zákoníku. Mezi další zákony, kterými je nutno se řídit, patří občanský zákoník 40/1964 Sb., zákoník práce 262/2006 Sb., živnostenský zákon 455/1991 Sb., zákon o ochraně spotřebitele 634/1992 Sb., stavební zákon č. 183/2006 Sb., o územním plánování a stavebním řádu, zákon č. 137/2006 Sb. o veřejných zakázkách, zákony o daních, o ochraně životního prostředí apod. V souvislosti s touto legislativou je nutno zmínit i členství České republiky v Evropské unii. To s sebou přináší řadu výhod, jako je např. volný pohyb zboží, služeb, osob a kapitálu, dále pak růst zahraničních investic, možnosti čerpání dotací ze strukturálních fondů EU atd. Mezi nevýhody lze zařadit kromě rostoucí konkurence nejen na trhu stavebnictví také různé legislativní opatření, omezující podmínky, zákony či směrnice, které určitým způsobem ovlivňují podnikatelské prostředí a které musí podnik respektovat.

Co se týče daňové politiky, tak pro podnik je nutné sledovat především daň z příjmů. Sazba daně z příjmů právnických osob v roce 2011 činí 19%. Tato sazba platí od 1.1.2010. Sazba

daně z příjmů fyzických osob v roce 2011 činí 15% ze základu daně. Sazba daně z přidané hodnoty (DPH) ve stavebnictví v současné době vychází z platného zákona o dani z přidané hodnoty č. 261/2007 Sb. Ten stanovuje ve vztahu ke stavebnictví konkrétní sazby DPH a způsoby jejich stanovení pro konkrétní stavební díla, práce a materiály. Základní sazba je 20%, snížená 10% a lze ji uplatnit jen v konkrétních případech. Vláda ovšem plánuje v roce 2012 sjednocení sazby DPH na 20%. To by znamenalo zdražení celé řady položek a tím růst nákladů podniku. Došlo by rovněž k nárůstu cen stavebních prací, což by se samozřejmě následně promítlo v cenách nově dokončovaných staveb a tím pádem i k nárůstu cen bytů a domů.

Sazba pojistného na zdravotní pojištění činí v současné době 13,5% z vyměřovacího základu. Jednu třetinu, tedy 4,5 % hradí zaměstnanec, zbývající dvě třetiny, tedy 9 % hradí zaměstnavatel ze svých prostředků. Sazba pojistného na sociální pojištění činí pro zaměstnance 6,5% a pro zaměstnavatele 25% z vyměřovacího základu. Oproti loňskému roku může zaměstnavatel s průměrným měsíčním počtem zaměstnanců nižším než 26 zaměstnanců využít sazbu 26% z vyměřovacího základu, z toho 3,3% na nemocenské pojištění, 21,5% na důchodové pojištění a 1,2% na státní politiku zaměstnanosti.

Jelikož je společnost RENO, s.r.o. stavební společností, tak její výrobky zasahují určitým způsobem do krajiny či životního prostředí jako takového. Musí tedy striktně dodržovat zákon č. 17/1992 Sb. o životním prostředí a s tím související zákony, jako je např. zákon o posuzování vlivu na životní prostředí 100/2001 Sb. apod. V souvislosti s touto problematikou vlastní společnost i certifikát ISO 14001. Norma ISO 14001 pojednává o environmentálním managementu, tj. managementu „týkající se životního prostředí“. Společnost, která vlastní tento certifikát, musí vytvořit, dokumentovat, uplatňovat a udržovat systém environmentálního managementu a neustále zlepšovat jeho efektivnost.

Vzhledem k tomu, že je ČR členem EU, tak společnost RENO, s.r.o. může ke své činnosti využít finanční prostředky ze státního rozpočtu či z evropských fondů v rámci programového období 2007 – 2013. Získání takovýchto dotací umožňuje výraznou úsporu nákladů podniku.

Společnost RENO, s.r.o. musí neustále sledovat změny v legislativě a těmto změnám se přizpůsobovat, což s sebou přináší i řadu problémů, např. v podobě růstu nákladů apod.

Ekonomické prostředí

Všech odvětví v České republice se dotklo období krize. Ve stavebnictví stejně jako v jiných oborech nastal pokles výroby a také úbytek pracovních míst. V současnosti je nutné, aby vznikly novely a změny ve stavebním zákoně, které by propad zpomalily a do budoucna zastavily. V následujících dvou letech však nelze ve stavebnictví podle názorů odborníků čekat vzestupnou tendenci. Oživení by mohlo přijít nejdříve v roce 2012. Výkon odvětví bude přesto nejméně o 40 miliard korun nižší než v roce 2008. Počítá se s velkým úbytkem pracovních míst. Podle lepší varianty nejméně o 34 000, podle horší jich bude až o 151 000 méně.

Do roku 2012 je počítáno s třemi možnými variantami vývoje, protikrizovou, pasivní a restriktivní. Protikrizová varianta počítá s vládními kroky, které by zastavily propad stavebnictví. Objem stavební výroby by se zvedl z předpokládaných 474 miliard Kč v tomto roce na 507,7 miliard Kč v roce 2012. Varianta pasivní je založena na předpokladu, že vláda neuskuteční žádná opatření pro podporu stavebnictví a současný vývoj ekonomiky bude pokračovat. Stavební výroba bude nadále klesat a předpokládá se její objem ve výši 455,1 miliard Kč (v roce 2010 – 474 miliard Kč). Největším poklesem by byla restriktivní varianta. Provedly by se významné škrty v oblasti státních investic a objem stavební výroby by klesl až na předpokládaných 369 miliard Kč (v roce 2010 – 427,1 miliard Kč).

Pro zlepšení situace a zvýšení stavební výroby navrhuje studie Svazu podnikatelů ve stavebnictví a společnosti Deloitte a ÚRS Praha vytvořit harmonogram budování dopravní infrastruktury a dlouhodobé závazné koncepce rozvoje bydlení. Daňové zvýhodnění by mělo podpořit opravy bytů a rodinných domů. Dále by měly pokračovat dotační programy na zateplování (i pro soukromé vlastníky podnikatelských nemovitostí). Další předpovědi se týkají změny skladby poptávky na stavební práce. Měl by se zvýšit podíl energetických staveb (hlavně jaderné elektrárny, lokální alternativní zdroje elektřiny, zásobníky plynu a plynovodů). Očekává se i větší množství staveb v návaznosti na klimatické změny a ochranu životního prostředí. [10]

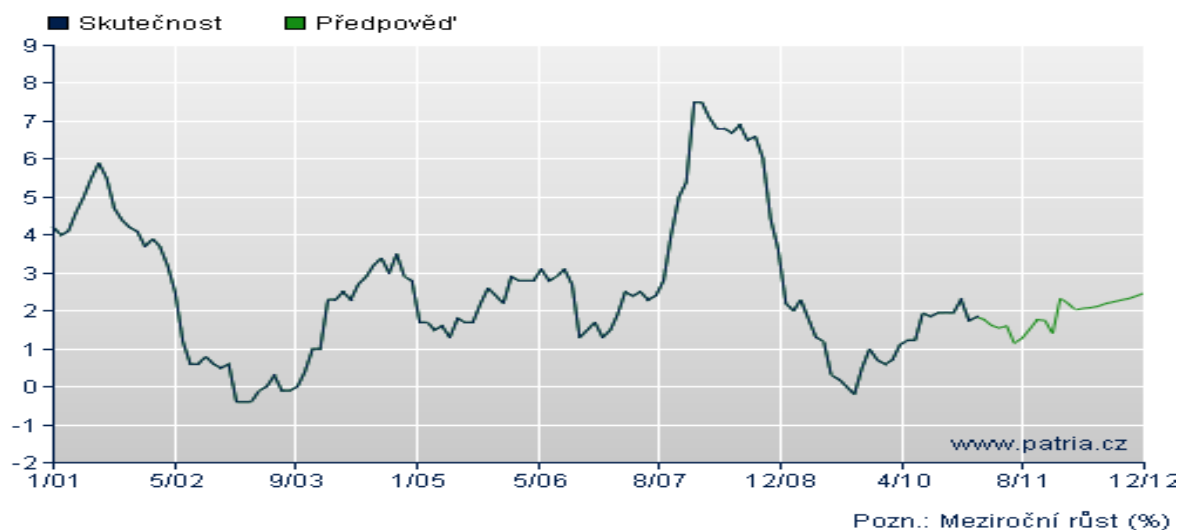
Dle nejnovějších informací Českého statistického úřadu stavební produkce v lednu 2011 mezitím vzrostla reálně o 8,3 %. Po očištění od sezónních vlivů byla meziměsíčně nižší o

0,9 %. Stavební úřady vydaly meziročně o 9,6 % stavebních povolení méně a jejich orientační hodnota klesla o 17,6 %.

Celková zaměstnanost v ČR se ve 4. čtvrtletí 2010 snížila proti stejnému období roku 2009 o 8,5 tis. osob, míra zaměstnanosti 15-64letých dosáhla 65,5 % a meziročně vzrostla o 0,3 procentního bodu. Počet nezaměstnaných osob podle metodiky ILO se meziročně snížil o 22 000 osob, počet dlouhodobě nezaměstnaných se ale zvýšil o 47 000 osob. Obecná míra nezaměstnanosti 15-64letých meziročně klesla o 0,4 procentního bodu na 7,0 %. Průměrný evidenční počet zaměstnanců v podnicích s 50 a více zaměstnanci ve stavebnictví se v lednu 2011 meziročně snížil o 1,8 %. Průměrná měsíční nominální mzda těchto zaměstnanců meziročně vzrostla o 2,4 % a činila 25 026 Kč. Ve Zlínském kraji, kde společnost RENO, s.r.o. podniká, činí nezaměstnanost v současné době 10,73 %, což je oproti celkové nezaměstnanosti v ČR rozdíl zhruba 3 %.

Co se týče inflace, tak spotřebitelské ceny vzrostly meziměsíčně v únoru 2011 proti lednu 2011 o 0,1 %. Meziročně se zvýšily spotřebitelské ceny v únoru 2011 o 1,8 % (z 1,7 % v lednu).

Graf č. 4.1 Spotřebitelské ceny ČR



Zdroj: <http://www.patria.cz/ekonomika/ukazatel/inflace.html>

V úhrnu za rok 2010 byl HDP v meziročním srovnání vyšší o 2,2 %. Postupné obnovování zahraniční konjunktury a s tím související poptávky poskytlo prostor exportně orientovaným

odvětvím a ta jej dokázala využít. To platí zejména o výrobě dopravních prostředků, strojírenství a elektrotechnickém průmyslu. Nadprůměrné výsledky dosáhla i odvětví tržních služeb a obchodu. Naopak snížení tvorby hrubé přidané hodnoty postihlo v důsledku poklesu objemu zakázek stavebnictví a ve druhé polovině roku též zemědělství. V běžných cenách hrubý domácí produkt vzrostl v roce 2010 o 1,1 % na 3 667,6 mld. Kč.

V odvětví stavebnictví je důležitým ekonomickým faktorem také úroková sazba. Tu bankovní rada ČNB rozhodla v současné době ponechat na stávající úrovni. Dvoutýdenní repo sazba zůstává na 0,75 %, diskontní sazba na 0,25 % a lombardní sazba na 1,75 %. Nízké úrokové sazby snižují ceny úvěrů, které jsou potřeba k realizaci staveb, a tak je možno očekávat postupný nárůst v objemu zakázek podniku, protože jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole, společnost RENO, s.r.o. zaznamenala v období krize mírný pokles poptávky po jejich produktech, což znamenalo pokles zisku v tomto období. Na to musela společnost reagovat určitými opatřeními, kdy mimo jiné došlo k poklesu v počtu zaměstnanců. V současné době se však společnost postupně vrací do původních kolejí.

Sociální prostředí

Podle statistické bilance měla Česká republika k 31. prosinci 2010 10 532 770 obyvatel, což bylo o 26 000 více než k 31.12.2009. Na celkovém přírůstku, který byl o třetinu nižší než v roce 2009, se 39,7 % podílela přirozená měna (rozdíl mezi počtem narozených a zemřelých). Živě se v roce 2010 narodilo 117 200 dětí. Po vrcholu zvýšené porodnosti v roce 2008 klesá druhým rokem počet narozených, opět o 1,2 tisíce proti roku 2009. Počet nově narozených dětí může být pro společnost RENO, s.r.o. důležitý především z toho důvodu, že se jedná o potenciální zákazníky a v budoucnu mohou způsobit nárůst poptávky po službách podniku. Ale může se jednat i o potencionální zaměstnance.

Z dlouhodobého hlediska má stavebnictví dobré perspektivy, z hlediska trhu práce je situace složitější. Vzhledem k nízké mzdové úrovni a malému zájmu o uplatnění ve stavebnictví ze strany mladých lidí bude toto odvětví čelit v příštích letech silnému odlivu pracovních sil. Částečně se tento pokles podaří tlumit díky již dnes rozsáhlé zahraniční zaměstnanosti, přesto by počet pracovníků v sektoru mohl významněji klesnout.

Stavebnictví trpí výrazným nedostatkem kvalitních řemeslníků, což je způsobené všeobecným poklesem zájmu o učňovské obory. Vzhledem k měnícím se preferencím nových generací, které přicházejí na trh práce, bude jen velmi obtížné tento trend změnit. Je však třeba zdůraznit, že stavební profese a řemesla obecně mají dlouhodobě lepší perspektivu než profese v montážních závodech průmyslových podniků a nejsou ohrožené přesunem do zemí s levnější pracovní silou. Málo kvalifikované pomocné profese budou sice obsazeny zahraničními dělníky, avšak u pracovních míst s vyšším požadavkem na odbornost, na komunikaci s klientem a s vyšší mírou odpovědnosti budou mít čeští zaměstnanci dobré vyhlídky do budoucna. Mezi nové a nedostatkové profese budou patřit např. pracovníci s kombinovanými znalostmi (stavebnictví-elektrotechnika-automatizační technika) a orientací v nových trendech stavebního trhu (inteligentní budovy, úspory energií).

Malý zájem lidí o uplatnění ve stavebnictví může v budoucnu znamenat pro podnik určitý problém, a sice neschopnost získat mladé a především kvalifikované pracovníky.

Dalším důležitým sociálním faktorem ve stavebnictví je vývoj hypotečních úvěrů. Hypoteční banky během letošního února zaznamenaly skokový nárůst produkce nových hypoték. Celkově poskytnuly 4 208 hypotečních úvěrů v celkové hodnotě 7,098 miliard korun, což v meziměsíčním srovnání znamená nárůst objemu o nebývalých 24 %. Velmi dynamický vývoj zažívá hypoteční trh také na meziroční bázi. Pouze v únoru 2007 a 2008 banky poskytnuly větší sumu hypoték, než v letošním druhém měsíci roku. Oproti loňskému únoru, který byl co do počtu a objemu sjednaných hypoték naopak výrazně podprůměrný, hypoteční trh v letošním roce narostl o neuvěřitelných 54,3 %. Hlavním důvodem zvýšené poptávky po nových úvěrech jsou stále ještě rekordně nízké úrokové sazby, velice dobrá dostupnost hypoték a pestrá nabídka cenově zajímavých nemovitostí. Účelově dvě třetiny z celkového počtu 4208 poskytnutých úvěrů tvořily hypotéky na koupi nemovitosti, v pětině případů klient úvěr využili k profinancování výstavby nemovitosti a zbylých 14 % připadlo na ostatní účely. Tento vzrůstající zájem obyvatelstva o hypotéky je dobrým signálem pro společnost RENO, s.r.o., jelikož se tak nemusí příliš obávat o pokles zakázek a následné snižování ziskovosti.

Technologické prostředí

Stavebnictví, stejně jako i jiné obory, podléhá neustálým dopadům inovací technologií. Tyto inovace a zlepšení s sebou přináší pro firmy potřebu neustálého vzdělávání a studium nových technologií. Tyto technologie mohou mít podobu nových materiálů, zařízení, výrobních prostředků, ale také patentů, licencí apod. Nové technologie a obměna výrobních zařízení mohou představovat pro podnik obrovskou konkurenční výhodu. To si samozřejmě uvědomuje i společnost RENO, s.r.o. a proto se neustále snaží tyto nové technologie sledovat a pokud je to možné, tak i při své činnosti využívat. Při realizaci zakázek jsou uplatňovány moderní technologické postupy, vše se snahou a jasným cílem upevnit si postavení na trhu stavebních prací a dále zvyšovat důvěru investorů k jakosti vlastní produkce. Společnost se snaží investovat volné prostředky do nových výrobních zařízení a materiálů, které při vlastní výstavbě využívá, ovšem nemá žádné vlastní aktivity v oblasti výzkumu a vývoje. Spolupracuje také se špičkovými dodavateli veškerých materiálů a tak je zajištěna maximální kvalita realizovaných staveb. Společnost RENO, s.r.o. je mimo jiné oficiální zástupce společnosti Insowool a je oprávněna využívat její know-how pro realizace difúzně otevřeného systému dřevostaveb Diffuwall. Diffuwall je inovativní, ochrannou známkou chráněná konstrukce obvodových stěn a podkroví dřevostaveb. Konstrukce Diffuwall je založena na moderních dřevovláknitých materiálech a na vysoce účinných tepelných izolacích se specifickými difúzními vlastnostmi.

Dle informací Českého statistického úřadu celkové výdaje na VaV v roce 2009 činily v České republice 55,4 mld. Kč. Celkově bylo mezi roky 2005 a 2009 do výzkumu a vývoje v České republice investováno téměř 256 mld. Kč, přičemž průměrný reálný meziroční nárůst výdajů na VaV mezi těmito roky činil 4,7 %. Tradičně nejvíce finančních prostředků na VaV pochází v České republice ze soukromých domácích podnikatelských zdrojů. V roce 2009 bylo věnováno na VaV z podnikatelských zdrojů 25,4 mld. Kč (46 % výdajů na VaV), z veřejných zdrojů 24,3 mld. Kč (44 % výdajů na VaV) a ze soukromých či veřejných zahraničních zdrojů 5,1 mld. Kč (9 % výdajů na VaV).

4.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

Následující část práce je zaměřena na analýzu pěti konkurenčních sil, jejichž společné působení rozhoduje o schopnosti podniku obstát v daném odvětví. Jedná se o riziko vstupu potenciálních konkurentů, rivalitu mezi stávajícími podniky, smluvní sílu kupujících, smluvní sílu dodavatelů a hrozby substitučních výrobků.

Riziko vstupu potenciálních konkurentů

Riziko vstupu potenciálních konkurentů je v odvětví stavebnictví poměrně velké. Tržní pozici společnosti RENO, s.r.o. mohou ohrozit silné podniky z jiných krajů ČR či ze zahraničí. Především v dnešní době, kdy je ČR členem Evropské unie, mají zahraniční podniky relativně snadnou možnost vstoupit na náš trh a oslabit tak domácí podniky.

Vstup nových potenciálních konkurentů na stavební trh ovlivňuje celá řada vstupních bariér. Patří zde například poměrně vysoké vstupní náklady. Jedná se o náklady na nákup nemovitostí, výrobního zařízení, pracovních prostředků, materiálů atd. Lze zde zařadit i náklady na zajištění dostatečného počtu pracovníků, a to nejen výrobních, ale i administrativních. Další náklady přináší neustálá nutnost tyto pracovníky určitým způsobem vzdělávat a zvyšovat jejich kvalifikaci. Jak již bylo uvedeno dříve, sama společnost RENO, s.r.o. každoročně realizuje prostřednictvím České komory autorizovaných inženýrů a techniků činných ve výstavbě (ČKAIT) školení pro všechny své zaměstnance. Všichni tito zaměstnanci bez ohledu na funkci procházejí školením ohledně bezpečnosti práce, dále pak jde o školení v oblasti práce s motorovými pilami, stavby lešení, řízení motorových vozidel, řízení vysokozdvižných vozíků, zateplování fasád, atd. Stavbyvedoucí této společnosti se také každoročně účastní školení, které je zakončeno zkouškou, výsledkem je pak povolení zastávat tuto funkci.

Další náklady souvisejí s technologickým pokrokem, kdy je nutné investovat do nových technologií a moderních zařízení, aby byla zajištěna maximální kvalita realizovaných staveb. Mezi další bariéry lze zařadit poměrně vysoký stupeň byrokracie, což má za následek dlouhé vyřizování stavebních povolení. Také získávání veřejných zakázek není v tomto oboru příliš jednoduché. Pro jejich získání je nutno splnit plno podmínek, což může odradit potenciální

konkurenty. Další bariérou může být velký počet stávajících firem na trhu stavebnictví. Tyto firmy mají již určitý podíl na trhu, plno zkušeností, kontaktů, zajištěny dodavatele technologií atd. Nová firma nemá na rozdíl od stávající firmy žádné jméno na trhu, a je proto pro něj těžké získat dodavatele či zákazníky, kteří jsou již spokojeni se svými známými stavebními podniky, jejich nabídkou, cenami, přístupem apod. Sama společnost RENO, s.r.o. je na trhu už téměř 20 let a za tu dobu si dokázala vybudovat velkou síť dodavatelů a odběratelů. Její jméno je známé nejen ve městě Valašské Meziříčí, kde působí, ale i v celém Zlínském kraji i celé České republice. Nový konkurent se také musí vypořádat s řadou zákonných regulací a podmínek a musí vlastnit různá osvědčení v rámci této činnosti.

V současné době je také nutno zmínit jako jednu z bariér vstupu probíhající hospodářskou krizi nejen ve stavebnictví. Tato krize má za následek úbytek zakázek, což se projevuje v poklesu tržeb a růstu nákladů. Podniky proto musí všemi možnými způsoby šetřit, dochází k propouštění pracovníků atd. Tím se snaží podniky udržet na trhu. I tak se řada podniků dostává do problémů a jsou nuceni svou podnikatelskou činnost ukončit. Ovšem po určité době tato krize odezní a podniky se opět budou vracet do původních kolejí. Proto lze očekávat, že po odeznění krize se na trhu stavebnictví budou opět objevovat nové podniky, a proto je tato bariéra vstupu pouze dočasná.

Množství bariér pro vstup na trh je celá řada, ale je nutno říci, že se ve většině případů jedná o bariéry, které nejsou nepřekonatelné, a proto zde existuje určité riziko vstupu potenciálních konkurentů.

Rivalita mezi stávajícími podniky

Konkurence v odvětví stavebnictví je jak v rámci Zlínského kraje, tak i v celé České republice obrovská. Působí zde mnoho firem, z nichž některé mají i zahraniční působení. Lze tedy s jistotou říci, že konkurenční tlaky jsou v tomto odvětví velké. Aby firma v konkurenci obstála, musí se od ostatních firem určitým způsobem lišit. Jednotlivé firmy se liší např. v portfoliu nabízených služeb, v kvalitě těchto služeb, dodacích či platebních podmínkách apod. Především vysoká kvalita dodávaných služeb je velmi důležitým faktorem konkurenceschopnosti podniku. Proto společnost RENO, s.r.o. vlastní řadu certifikátů. Jedná se o certifikát ČSN EN ISO 9001:2001, ČSN EN ISO 14001 či certifikát výrobku č. 1275/222/§5/2005 pro dřevěné rámové a roubené sestavy atd.

V dnešní době, kdy je tempo technologického pokroku vysoké, je nutné, aby firmy neustále sledovaly nové technologie, studovaly je a následně je využívali při realizaci svých činností. S tím je spojeno i neustálé vzdělávání pracovníků. Společnost RENO, s.r.o. si toto samozřejmě uvědomuje, a proto se snaží své zaměstnance i několikrát ročně zapojovat do různých vzdělávacích programů a školení.

Dalším velmi důležitým faktorem konkurenceschopnosti v tomto odvětví je množství kontaktů na nejruznějších místech. Bez těchto kontaktů je jen velmi těžké získat nějakou zajímavější zakázku a aby firma uspěla v silném konkurenčním prostředí, musí mít těchto kontaktů celou řadu. Společnost RENO, s.r.o. má však za 20 let své působnosti poměrně velké množství těchto kontaktů nejen ve Zlínském kraji, ale i po celé ČR, a proto se z ní stává společnost s vysokou konkurenční silou.

Jak již bylo řečeno, konkurence v odvětví stavebnictví je v rámci celé České republiky obrovská a konkurenčních firem je zde nespočet. To samé platí i pro Zlínský kraj, kde má společnost RENO, s.r.o. své sídlo.

Mezi největší konkurenty v rámci tohoto kraje lze zařadit:

- DAKA Stav, s.r.o.
- TRADE DBH, s.r.o.
- EKON ST, s.r.o.
- GRADIENT, s.r.o.
- RAPOS, s.r.o.
- CA-STAV, s.r.o.
- 1. VASTO, spol. s.r.o.

Co se týče oblasti dřevostaveb, tak zde patří:

- VS DOMY, a.s.
- DŘEVOMONT AZ, s.r.o.
- HOLZAGENTURA, s.r.o.
- Madera Teco, s.r.o.

- LUMBER, s.r.o.

Pro potřebu srovnání společnosti RENO, s.r.o. s konkurencí, které se nachází v další části práce, jsem vybral 3 společnosti, které považuji za její největší konkurenty v rámci Zlínského kraje. Jedná se o společnosti 1. VASTO, spol. s.r.o., EKON ST, s.r.o. a RAPOS, s.r.o.

1. VASTO, spol. s.r.o.

Název firmy: 1. VASTO, spol. s.r.o.
 Právní forma: společnost s ručením omezeným
 Vznik firmy: 1991
 Sídlo: Na Dolansku 295/9, 755 01 Vsetín
 Základní kapitál: 200 000,- Kč

Stavební společnost 1. VASTO spol. s r. o. byla založena v roce 1991 ve Vsetíně s cílem vytvořit silnou a flexibilní stavební společnost realizující značnou část ze segmentu staveb pozemního stavitelství po celém území České republiky. Stavební společnost 1. VASTO spol. s.r.o. kromě střediska Hlavní stavební výroby ve Vsetíně, má vybudováno středisko KOVO Ratiboř, kde má soustředěna, kromě skladovacího areálu všechna svá řemesla. V současné době společnost zaměstnává 52 pracovníků z Vsetínského regionu. V roce 2003 společnost otevřela středisko ve Valašském Meziříčí, které postupně přejímá starost o realizaci staveb v tomto regionu. Společnost nabízí bytovou a nebytovou výstavbu, novostavby rodinných domů na klíč, výrobní haly, obchodní a administrativní objekty, rekonstrukce, nástavby, vestavby, přístavby, půdní nástavby a vestavby, renovace apod.

V roce 2001 se stala stavební společnost 1. VASTO spol. s r. o. držitelem certifikátu dle ČSN EN ISO 9002:1995, na provádění staveb, včetně jejich změn, udržovacích prací na nich a jejich odstraňování, stavební zámečnictví, kovovýrobu, klempířství a pokrývačství. V prosinci 2003 při neustálém a strmém růstu objemu výroby dosáhli certifikace dle ČSN EN ISO 9001:2001. V červnu 2004 získali certifikát POROTHERM CB, který společnost opravňuje k používání broušených cihel POROTHERM CB či certifikát opravňující k montáži

nejznámějších střešních oken na trhu VELUX. V roce 2006 pak získali certifikát ČSN ISO řady 14000. [11]

Dle údajů z Obchodního rejstříku činil hospodářský výsledek společnosti za rok 2009 asi 711 000 Kč. Oproti roku 2008 se jedná o výrazný pokles z částky 1 673 000 Kč. V roce 2009 bylo ve společnosti zaměstnáno 52 pracovníků a na tyto zaměstnance byly vynaloženy osobní náklady ve výši 11 800 000 Kč.

EKON ST, s.r.o.

Název firmy: EKON ST, s.r.o.
Právní forma: společnost s ručením omezeným
Vznik firmy: 1996
Sídlo: Palackého 1278, 769 01 Holešov
Základní kapitál: 500 000,- Kč

EKON ST spol. s r.o. je rodinná stavební společnost, která se dynamicky rozvíjí již patnáct let. Firma byla založena v roce 1996 pod názvem Stanislav Jurášek – EKON. Od 1.1.2005 změnila firma formu podnikání na společnost s ručením omezeným a název na EKON ST. Zaměřuje se zejména na komplexní řešení výstavby rodinných domů, provozních objektů, hal, dřevostaveb, zateplení budov, provádění zemních prací a hydroizolačních fóliových systémů apod. K zajištění větších zakázek spolupracuje s osvědčenými subdodavateli převážně v oblasti PSV a speciálních prací.

Tým zaměstnanců tvoří zkušení odborní pracovníci, kteří udržují krok s novými trendy a poznatky ve stavebnictví a zajišťují si tak svůj profesní růst. V roce 2009 činil jejich počet asi 35.

Cílem firmy je spokojenost zákazníků, proto také úspěšně zavedla v roce 2003 systém řízení jakosti dle ČSN EN ISO 9001: 2001. Tento systém poskytuje záruku pro neustálé zlepšování všech činností a lepší uspokojování zákazníků. Důvodem úspěchu firmy není jen kvalita prací, ale také vždy solidní přístup ke každému zákazníkovi a absolutní spolehlivost dodržení závazků. Mezi další certifikáty lze zařadit osvědčení o odborné způsobilosti pro aplikaci

systémů vodotěsné izolace za použití izolačních materiálů Sarnafil, certifikát POROTHERM, který společnost opravňuje provádět konstrukce a stavby ze systému POROTHERM nebo osvědčení pro aplikaci sádrových stěrek a omítek RIMANO. [12]

Dle Obchodního rejstříku činil v roce 2009 výsledek hospodaření po zdanění asi 1 100 000 Kč, v předchozím roce 2008 to bylo asi 2 900 000 Kč. Společnost má v současné době asi 35 zaměstnanců.

RAPOS, s.r.o.

Název firmy: RAPOS, s.r.o.
Právní forma: společnost s ručením omezeným
Vznik firmy: 1996
Sídlo: Nerudova 325, 769 01 Holešov
Základní kapitál: 5 100 000,- Kč

Firma RAPOS byla založena v roce 1992 jako sdružení majitelů Ing. Petra Vlčka a Jaroslava Ševčíka. V roce 1998 vznikla společnost s ručením omezeným stejného jména. Hlavní sídlo vedení společnosti se nachází v ul. Nerudova 325, Holešov. Středisko stavební výroby s dílnami, sklady a garážemi je v ul. Nábřeží 858 v Holešově. Firma RAPOS, spol. s r. o. vystupuje jako generální dodavatel a všechny stavby zajišťuje na klíč. Hlavním cílem společnosti je komplexní služba zákazníkovi v oblasti občanské bytové a průmyslové výstavby. Rozsáhlé zkušenosti má s prováděním rekonstrukcí a generálních oprav. Zkušenosti a odborné znalosti pracovníků umožňují využívání nejen klasických pracovních postupů ve stavební výrobě, ale také aplikaci nejnovějších metod a technologií, sanačních a zateplovacích systémů, nadstandardních sanitárních zařízení apod. K zajištění spokojenosti zákazníka co nejvstřícnější nabídkou, společnost spolupracuje s osvědčenými subdodavateli v oblasti speciálních prací souvisejících se stavební činností, jako zabezpečovací technika, klimatizace, dodávky moderních výplní otvorů, bazénové sestavy, pasířské práce apod.

Firma zaměstnává na 130 pracovníků v oborech zedník, obkladač, tesař, stolař, stavební dělník, zámečnický, elektrikář, malíř, klempíř, strojník, řidič, skladník a technickohospodářský

pracovník. Má vlastní vozový park a pracovníci jsou vybaveni moderním kvalitním nářadím. Zkušený tým odborných pracovníků a technické zázemí umožňuje společnosti pružně reagovat na požadavky zákazníků. Předností této společnosti je komplexnost nabízených služeb, jejich kvalita, termínová spolehlivost a garanční záruky.

Společnost je držitelem certifikátu jakosti ČSN EN ISO 9001, certifikátu systému EMS dle normy ČSN EN ISO 14001, certifikátu managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci dle normy OHSAS 18001 a osvědčení NBÚ se stupněm utajení Důvěrné. [13]

Dle údajů z Obchodního rejstříku se obrat společnosti dlouhodobě pohybuje mezi 300 - 400 mil. Kč ročně. Produkce společnosti je zaměřena na území celé České republiky, ale v současné době je akcent na Zlínský a Jihomoravský kraj. V roce 2009 společnost zaměstnávala asi 130 zaměstnanců, což je o 10 pracovníků méně než v roce 2008. Hospodářský výsledek po zdanění v roce 2009 činil 10 089 000 Kč, v roce 2008 to bylo 9 700 000 Kč.

Smluvní síla kupujících

Společnost RENO, s.r.o. spolupracovala za 20 let své působnosti s celou řadou investorů a odběratelů. Uvědomuje si, že zákazníci jsou velmi významnou silou, která ovlivňuje podnik a jeho schopnost dosahovat zisku. Se stávajícími, ale i potenciálními zákazníky se snaží komunikovat pomocí různých prostředků. Kromě internetových stránek, reklamy v tištěných publikacích apod. se společnost každoročně účastní velkých stavebních veletrhů, kde prezentuje své stavební výsledky a snaží se o oslovení potenciálních zákazníků.

Odběratele společnosti RENO, s.r.o. lze rozdělit na soukromé i veřejné subjekty. Těmto odběratelům nabízí výstavbu občanských, ale i průmyslových objektů a také jejich rekonstrukci. V poslední době se společnost silně prosazuje se svými dřevostavbami. Moderní technologie umožňují společnosti nabízet svým zákazníkům různé druhy dřevostaveb, ať už jde o roubené stavby, skeletové rámové stavby či konstrukce z lepených profilů apod. Dřevo dnes nabízí architektům a projektantům velké možnosti k vytváření osobité a výrazné architektury, ale také možnosti k citlivému doplnění tradičních dřevěných staveb do mimoměstských lokalit a chráněných krajinných území.

V posledních 2 letech převládá u společnosti RENO, s.r.o. státní sektor, pro který realizuje své stavby. Ovšem získání takovýchto zakázek je podmíněno úspěšným výběrovým řízením. Společnost tedy musí splňovat řadu kritérií. Mezi hlavní výběrová kritéria patří především ceny, kde platí pravidlo "čím nižší, tím lepší". Dalším kritériem je způsob a rychlost provedení stavby či komplexnost řešení celé zakázky. Velmi důležitým kritériem při výběru zhotovitele jsou také zkušenosti z předešlých staveb, tzv. referenční stavby. Proto se společnost neustále snaží zlepšovat kvalitu svých prací, hledá a využívá moderní a kvalitnější technologie, snaží se zkracovat průběžnou dobu prováděných prací apod. To vše vede k tomu, aby společnost uspěla ve výběrovém řízení.

Vyjednávací vliv zákazníků je ve stavebnictví, podobně jako v jiných odvětvích poměrně velký. Zákazníci se snaží získat co nejvyšší kvalitu za co nejnižší ceny. Záleží pouze na podniku, jak k tomuto přistoupí. Společnost RENO, s.r.o. je ochotna na základě domluvy svým zákazníkům poskytnout určitou slevu. To je ovšem podmíněno současnou situací ve firmě a finančními možnostmi. Všeobecně je nutné, aby podnik neustále zkoumal a analyzoval potřeby a požadavky svých zákazníků a aby se snažil tyto požadavky uspokojit. V opačném případě existuje hrozba odchodu zákazníka ke konkurenci.

Smluvní síla dodavatelů

Společnost RENO, s.r.o. podniká ve Zlínském kraji, kde se nachází celá řada dodavatelů stavebního materiálu. Společnost ovšem spolupracuje i s dodavateli mimo tento kraj. Jednotliví dodavatelé jsou rozděleni dle toho, jaké středisko podniku zásobují. S některými dodavateli má společnost uzavřenou dlouhodobou smlouvu na dodávky materiálů a technologií, s jinými obchoduje jen dle potřeby. Jelikož je těchto dodavatelů velké množství, je jejich vyjednávací schopnost poměrně malá. Společnost RENO, s.r.o. vybírá své dodavatele podle různých kritérií, mezi které patří např. kvalita dodávaných materiálů, cena, dodací podmínky, záruka, servis apod. Na tyto dodavatele společnost následně vyvíjí určitý tlak a snaží se tak vyjednat různé slevy či jiné zvýhodňující podmínky.

Společnost RENO, s.r.o. je schopna uspokojit své zákazníky od projektu až po realizaci stavby a jejího uvedení do provozu. Ovšem určité práce, týkající se např. elektroinstalace, vodoinstalace apod., jsou z jisté části zajišťovány taktéž dodavatelským způsobem. S těmito

dodavateli rovněž společnost vyjednává o platebních a dodacích podmínkách. V poslední době se však společnost snaží získávat zakázky jako generální dodavatel stavby a tyto činnosti se tedy pokouší zajišťovat vlastními silami.

Mezi hlavní dodavatele střediska Hlavní stavební výroba (HSV) patří:

1. Jan Michalík - firma se sídlem Zašovská 750, 757 01 Valašské Meziříčí-Krásno nad Bečvou. Zabývá se prodejem sádrokartonu, tepelných izolací, střešních krytin a nářadí,
2. Stanislav Caha - ILN - firma se sídlem Masarykova 45, 757 01 Valašské Meziříčí-Krásno nad Bečvou. Jedná se o velkoobchod stavebnin pro hrubou stavbu, stavební izolace či fasádní, zateplovací a omítkové systémy. Dále se zabývá prodejem dlažeb a obkladů,
3. Raab Karcher - v České republice působí pod křídly společnosti SAINT-GOBAIN Building Distribution CZ, a.s. Se svými 50 obchodními středisky, které jsou k dispozici takřka ve všech regionech, tvoří nejrozsáhlejší a nejdostupnější síť prodejen se stavebními materiály v ČR. V moderních obchodech, evropského standardu, je možno vybírat z více než 60 tisíc certifikovaných produktů té nejvyšší kvality od renomovaných výrobců z ČR i ze zahraničí. Ve všech prodejnách je k dispozici kvalifikovaný a ochotný personál, který pomůže nejen při projektování staveb, ale i řešení nejnáročnějších požadavků. Zákazníkům poskytuje celou řadu služeb - vizualizace koupelen, fasád, odborné poradenství, apod. Svým obchodním partnerům nabízí ideální spojení domácí tradice s jistotou zahraničního kapitálu nadnárodního koncernu Saint Gobain, který působí ve více než 45 zemích celého světa a rozsahem svých obchodních aktivit se řadí mezi nejdůležitější investiční společnosti na světě,
4. Skanska a.s. - ředitelství společnosti sídlí v ulici Líbalova 1/2348, 149 00 Praha 4 - Chodov. Skanska je stavební a developerská skupina působící v České a Slovenské republice, je součástí světového koncernu Skanska se sídlem ve Švédsku. Základním předmětem činnosti jsou všechny obory stavebnictví, vývoj a prodej vlastních bytových a komerčních projektů, správa majetku, prodej stavebnin, půjčovna malé

mechanizace a související služby. S touto firmou spolupracuje společnost RENO, s.r.o. především při vlastní realizaci staveb ve městě Praha a okolí.

Mezi hlavní dodavatele střediska Dřevostavby patří:

1. CECOLEGNO, s.r.o. - firma se sídlem V Tůních 11,120 00 Praha 2. Činností je trading, zprostředkování a realizace staveb založených na lepeném dřevěném skeletu, za použití nejmodernějších dřevomateriálů s užitnými vlastnostmi a s kvalitou pro 21. století,
2. Insowool, s.r.o. - firma se sídlem K Nedvězí 107, 104 00 Praha-Královice. Společnost Insowool se systematicky zaměřuje na problematiku využití přírodních materiálů pro konstrukce staveb tak, aby přispívaly ke zdravému prostředí v jejich interiérech, byly energeticky úsporné a přitom vytvářely příjemnou pohodu v interiérech nejen v zimním, ale i v letním období. Společnost Insowool dodává dřevovláknité desky Hofatex společnosti Smrečina Hofatex (výhradní zastoupení pro ČR). Dále dodává pružné tepelné izolace na bázi konopí Insoflex, minerální, ekologicky nezávadné bezformaldehydové izolace pro difúzně otevřené konstrukce Knauf Insulation „diffu“ a konečně výrobky z ovčí vlny,
3. Jan Michalík - viz. dodavatelé střediska HSV.

Hrozba substitučních výrobků

Dle mého názoru je hrozba substitučních výrobků v oblasti stavebnictví poměrně malá. Jak již bylo uvedeno, společnost RENO, s.r.o. se zabývá výstavbou jak občanských, tak průmyslových staveb a jejich rekonstrukcí a také výstavbou dřevostaveb. Substituty lze spatřit pouze ve způsobu jejich výstavby či v použité technologii. Například co se týče dřevostaveb, tak těch existuje několik druhů. Společnost RENO, s.r.o. se zabývá výstavbou roubených staveb, skeletových rámových staveb a konstrukcí z lepených profilů. K výstavbě těchto konstrukcí lze použít celou řadu materiálů a prostředků a právě v těchto materiálech lze vidět možnost substituce jinými materiály od jiných dodavatelů. Společnost se snaží využívat právě ty nejmodernější a nejoblíbenější technologie a materiály, spolupracuje řadu let s kvalitními a spolehlivými dodavateli těchto materiálů a proto lze považovat hrozbu substitučních výrobků za zanedbatelnou.

Hrozba substitučních výrobků by mohla vzrůst v tom případě, když by se na trhu objevili nové a ještě modernější technologie a materiály, které v současné době podnik nevlastní. Pak by ovšem bylo jen otázkou času, kdy se podnik těmto novým technologiím přizpůsobí a začne je při své činnosti využívat.

4.3 Analýza atraktivity odvětví

Obor stavebnictví se dle klasifikace ekonomických činností CZ-NACE řadí do sekce F-STAVEBNICTVÍ. Klasifikace CZ-NACE zohledňuje technologický rozvoj a strukturální změny hospodářství za posledních 15 let, je relevantnější s ohledem na hospodářskou realitu a lépe srovnatelná s jinými mezinárodními klasifikacemi než byla klasifikace OKEČ, kterou klasifikace CZ-NACE od 1. ledna 2008 nahradila. NACE (akronym z názvu "Nomenclature générale des Activités économiques dans les Communautés Européennes") je statistickou klasifikací ekonomických činností, kterou používá Evropská unie (resp. Evropská společenství) od roku 1970. NACE vytváří rámec pro statistická data o činnostech v mnoha ekonomických oblastech (např. ve výrobě, zaměstnanosti, národních účtech). Statistiky, které vzniknou za použití klasifikace NACE, lze srovnávat v celé Evropské unii. S nižší mírou podrobnosti (na vyšších úrovních) je možné srovnání i se světovými statistikami. Používání NACE je povinné pro všechny členské státy Evropské Unie. Srovnatelnost dat vytvořených podle klasifikace NACE na světové úrovni je dána tím, že NACE je součástí systému statistických klasifikací, které vznikly převážně pod záštitou Statistické divize Spojených národů.

Dle informací ÚRS Praha, a.s., inženýrské a poradenské organizace působilo v oboru stavebnictví v celé České republice v roce 2010 celkem 2143 podniků. Jedná se o celkové množství podniků bez ohledu na počet jejich zaměstnanců. Podrobnější rozdělení podniků včetně vývoje jejich počtu v letech 2000 - 2010 je uvedeno v následující tabulce č. 4.1. Z tabulky lze vyčíst, že největší počet podniků z celkového počtu tvoří podniky s 20 - 99 zaměstnanci. Do této kategorie patří i společnost RENO, s.r.o. s celkovým počtem 82 zaměstnanců v roce 2009.

Tabulka č. 4.1 Vývoj počtu stavebních podniků v letech 2000 - 2010

UKAZA- TEL	Podniky podle počtu zaměstnanců										
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Počet podniků											
25 - 99	1896	1914	1954	1971	2129	2208	2191	2153	2169	1992	1879
100 -299	256	240	232	223	223	226	236	235	22	202	206
300 - 500	35	31	31	30	27	38	28	28	27	26	29
500 -999	19	17	16	13	15	16	17	16	19	19	19
1000 a více	10	8	9	10	10	10	10	10	9	10	10
celkem	2216	2210	2242	2247	2404	2498	2482	2442	2446	2249	2143

Zdroj: <http://www.mpostav.cz/index.htm>

V této tabulce lze také pozorovat pokles v celkovém počtu podniků mezi roky 2008 - 2010. To je způsobeno především světovou hospodářskou krizí, která postihla podniky nejen v oboru stavebnictví. Některé podniky složitou situaci zvládly, jiné byly nuceny trh opustit.

Krize ve stavebnictví se samozřejmě také promítla v celkové zaměstnanosti v tomto oboru. Podniky v rámci úspor byly nuceny propouštět, což je znázorněno v tabulce č. 4.2.

Tabulka č. 4.2 Průměrný počet zaměstnanců ve stavebnictví v letech 2000 - 2010

UKAZA- TEL	Podniky podle počtu zaměstnanců										
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Průměrný počet zaměstnanců (tis. fyz. os.)											
25 - 99	76,5	77,1	78,5	79,6	82,5	84,5	83,2	81,2	81,8	80,4	73,3
100 -299	40,5	38,2	36,5	33,8	35,1	35,4	36,1	36,0	34,0	32,2	28,4
300 - 500	13,5	12,1	11,5	11,5	10,2	10,3	10,8	10,2	10,4	10,0	13,5
500 -999	12,5	11,7	10,5	8,8	10,5	11,5	12,0	12,0	13,4	11,2	11,6
1000 a více	21,9	19,5	19,6	20,1	19,7	19,9	20,0	20,3	19,2	18,6	20,1
celkem	164,9	158,6	156,6	153,8	158,0	161,6	162,1	159,6	158,8	152,4	146,9

Zdroj: <http://www.mpostav.cz/index.htm>

V tabulce lze tedy opět vidět výraznější pokles v zaměstnanosti v oboru stavebnictví mezi roky 2008 - 2010. V poslední tabulce č. 4.3, týkající se stavební produkce v letech 2000 - 2010, lze také pozorovat klesající trend v posledních 2 letech.

Tabulka č. 4.3 Stavební práce (mld. Kč. b.c.) v letech 2000 - 2010

UKAZATEL	Podniky podle počtu zaměstnanců										
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Stavební práce (mld. Kč. b.c.)											
25 - 99	68,5	78,6	85,8	93,3	105,2	101,0	110,1	124,5	130,6	118,9	106,5
100 -299	52,8	55,1	53,3	53,5	58,8	55,4	67,2	71,5	69,7	64,9	56,1
300 - 500	15,5	17,1	16,3	17,4	17,7	20,5	20,1	26,3	33,2	35,4	36,7
500 -999	15,0	16,3	18,4	21,2	24,7	30,6	31,7	28,0	35,6	25,8	20,1
1000 a více	41,1	50,6	52,5	63,9	71,8	83,1	91,8	100,5	97,5	95,6	93,5
celkem	192,9	217,7	226,3	249,3	278,2	290,6	320,9	350,8	366,6	340,6	313,0

Zdroj: <http://www.mpostav.cz/index.htm>

Od roku 2000 byl trend stavební produkce rostoucí. Vrcholu bylo dosaženo v roce 2008, kdy byly realizovány stavební práce v hodnotě asi 366 mld. Kč. Po tomto roce je trend klesající, což je opět důsledek hospodářské krize.

Dle údajů Českého statistického úřadu stavební produkce v roce 2010 ve stálých cenách oproti roku 2009 klesla o 8 %. Produkce pozemního stavitelství zaznamenala meziroční pokles o 8,4 % a inženýrské stavitelství kleslo o 6,7 %. Počet stavebních zakázek stavebních podniků s 50 a více zaměstnanci v roce 2010 meziročně vzrostl o 15,7 %, podniky jich v tuzemsku uzavřely 39 121. Celková hodnota těchto zakázek meziročně vzrostla o 5,4 % a činila 194,3 mld. Kč, na pozemním stavitelství 81,2 mld. Kč a na inženýrském stavitelství 113,1 mld. Kč. Nárůst hodnoty nových stavebních zakázek byl ovlivněn nízkou srovnávací základnou z roku 2009, kdy hodnota uzavřených zakázek meziročně klesla o 26,2 %. Průměrná hodnota nově uzavřené stavební zakázky v roce 2010 činila 5,0 mil. Kč a byla meziročně o 8,9 % nižší. Ke konci roku 2010 měly stavební podniky s 50 a více zaměstnanci celkem smluvně uzavřeno 9,2 tisíc zakázek (růst o 4,5 %) a tyto zakázky představovaly zásobu dosud neprovedených stavebních prací v celkové hodnotě 143,3 mld. Kč (pokles o 18,0 %).

Ředitelé stavebních společností se na Setkání lídrů českého stavebnictví 2011 shodli na tom, že rok 2011 bude pro české stavebnictví na jedné straně sice rokem krve a slz, ale na druhé straně také rokem nezbytné transformace. Potvrzují to i výsledky Kvartální analýzy českého stavebnictví 01/2011, kterou připravila společnost CEEC Research ve spolupráci s KPMG

Česká republika a Ipsos. Ředitelé stavebních společností podle závěrů této studie očekávají pro rok 2011 pokles stavebního trhu o dalších 5,5 % oproti roku 2010. Jejich odhady jsou oproti minulému roku o trochu optimističtější. V říjnu 2010 totiž stavební společnosti očekávaly pro rok 2011 pokles hlubší a to o 6,1 %. Dle Jiřího Vacka, ředitele společnosti CEEC Research, se mírně zlepšuje také výhled ředitelů stavebních společností na vývoj trhu v roce nadcházejícím. Zatímco v říjnu 2010 stavbaři předpokládali, že trh v roce 2012 poroste jen o 0,4 %, aktuálně svá očekávání zlepšují na 1,6 %. Odhodlanost bojovat se současnou situací rovněž ukazují nejnovější predikce vývoje tržeb stavebních společností. Oproti říjnu 2010, kdy firmy odhadovaly pokles tržeb o 2,6 % (pro rok 2011), nyní odhadují pokles tržeb v roce 2011 zhruba poloviční (o 1,4 %). V roce 2012 by tržby mohly opět začít růst, a to o 2,5 %. Podle drtivé většiny stavebních společností (99 % respondentů podle výzkumu CEEC Research) představuje největší problém přetrvávající slabá poptávka ze strany soukromého sektoru navíc doplněná výrazně klesající poptávkou ze strany veřejného sektoru, což jen dále vyostřuje konkurenci. Ta však nutí firmy ke zvyšování efektivity svých výkonů a hledání nových cest a řešení, které přispívají ke zlepšování a změně fungování stavebnictví jako celku – jeho transformaci. Vedle snížení poptávky veřejného sektoru a rostoucí konkurence je rovněž významným problémem stavebních firem byrokracie ze strany státních úřadů, jako např. zdoluhavé výběrové procesy, které jsou často i v průběhu zcela rušeny, zdoluhavé procesy při realizaci staveb apod.

Pro výhled do budoucna je důležité, že se alespoň pozvolna zmenšuje stále vysoký počet stavebníků, kteří uvádí, že jim ubývají zakázky. Aktuálně má méně zakázek než před rokem 41 % společností, v říjnu totéž uvádělo 46 %. Naopak více zakázek než před rokem nyní uvádí 26 % stavebních společností, v říjnu to bylo jen 17 %. V překonání konkurence si stále věří jen každá druhá společnost tj. 50 % respondentů, v říjnu 2010 bylo takto sebevědomých společností ještě o 6 procentních bodů méně. Klíčovými prioritami stavebních společností na dalších 12 měsíců k úspěšnému přežití jsou ještě silnější - ve srovnání s říjnem 2010 – důraz na pokračování ve zvyšování efektivity svého fungování, zlepšení struktury a podmínek svého financování a také rostoucí tlak na dosahování lepších podmínek u svých dodavatelů. [15]

4.4 SWOT analýza

Následující část je zaměřena na provedení SWOT analýzy, tedy analýzy silných a slabých stránek podniku a příležitostí a hrozeb plynoucích z okolí podniku. Při zpracování SWOT analýzy se vychází především z údajů zjištěných v předchozích analýzách, a sice z údajů PEST analýzy, Porterova modelu pěti konkurenčních sil a analýzy atraktivity odvětví a také z informací o společnosti.

Silné stránky (Strengths)

Společnost RENO, s.r.o. je společnost s dvacetiletou tradicí. Za tuto dobu se dostala do povědomí široké veřejnosti po celé České republice. Má za sebou řadu úspěšných zakázek jak pro soukromý, tak i pro veřejný sektor. Vlastní kvalitní a zkušený personál, a to nejen v oblasti managementu a administrativy, ale také v oblasti stavební či dělnické. Společnost se zaměřuje na realizaci širokého spektra staveb, ať už jde o průmyslové či občanské stavby, dřevostavby, apod. K realizaci staveb je využívána moderní technologie, která zajišťuje v kombinaci se zkušeným personálem vysokou kvalitu těchto staveb. Společnost také vlastní řadu certifikátů a je umístěna nedaleko centra, což zvyšuje její atraktivitu.

Mezi silné stránky podniku lze tedy zařadit:

- dlouhá tradice a dobré jméno
- kvalitní a zkušený personál
- moderní technologie
- široká nabídka služeb
- lokalizace podniku
- certifikace

Slabé stránky (Weaknesses)

Jelikož společnost RENO, s.r.o. podniká v oblasti stavebnictví, je odbyt podniku v určité míře ovlivňován sezónními výkyvy. Především v zimě je nutné počítat s poklesem zakázek. Společnost využívá moderní a kvalitní technologie, což s sebou přináší problém v podobě vyšších cen realizovaných staveb. Ovšem výhodou těchto moderních a dražších technologií je

jejich vysoká kvalita a dlouhá životnost. Další slabou stránkou společnosti je poměrně nízká propagace společnosti. Společnost se propaguje především na stavebních veletrzích. Ostatní formy propagace, jako jsou internetové stránky či reklama v tištěných publikacích jsou společností poněkud podceňovány a je jim věnována minimální pozornost. Společnost věnuje malou pozornost také analýzám trhu a její konkurence, což lze považovat v dnešní době za velkou chybu. Rovněž nedefinování poslání, vize a cílů je nutno považovat za další slabou stránku. Poslední slabou stránkou podniku je její poměrně vysoká zadluženost. Společnost totiž vlastní jak krátkodobé, tak i dlouhodobé úvěry v řádech milionů korun. Ovšem tyto úvěry je podnik schopen bez větších problémů splácet.

Mezi slabé stránky podniku lze zařadit:

- nízká propagace
- vyšší ceny staveb
- poměrně vysoká zadluženost
- sezónní výkyvy v produkci
- absence analýzy trhu a konkurence
- nedefinované poslání, vize a cíle

Příležitosti (Opportunities)

V současné době se ekonomika celé České republiky potýká s řadou problémů, které jsou důsledkem světové hospodářské krize. Obor stavebnictví je touto krizí samozřejmě také silně ovlivněn. Dochází k výraznému poklesu poptávky jak ze strany soukromého, tak i veřejného sektoru, což jen dále vyostřuje konkurenci. Ta však nutí firmy ke zvyšování efektivity svých výkonů a hledání nových cest a řešení, které přispívají ke zlepšování a změně fungování stavebnictví jako celku. Dochází tak k jeho transformaci. Dle předpovědí je však možné během 1-2 let, tedy kolem roku 2012 očekávat nápravu hospodářství a zlepšení tak podmínek podnikání. Už v současné době dochází k pozvolnému oživení trhu, což s sebou přináší budoucí příležitosti v podobě růstu množství zakázek a tím růstu tržeb, dále pak možnost proniknutí na nové trhy nejen v ČR, ale také do zahraničí apod. S růstem odbytu také souvisí neustálý růst počtu obyvatel, které lze považovat za potenciální zákazníky. Ve stavebnictví, podobně jako v jiných oborech, se objevují nové trendy. V současnosti se jedná především o snižování energetické náročnosti, což může být pro společnost výzvou v podobě nových

zakázek. V neposlední řadě je také nutno zmínit možnost čerpání prostředků a dotací ze státního rozpočtu či z rozpočtu Evropské unie, což přináší příležitost v podobě výrazné úspory nákladů společnosti.

Mezi příležitostmi lze zařadit:

- oživení trhu po hospodářské krizi
- transformace stavebnictví
- možnost proniknutí na nové trhy
- nové trendy ve stavebnictví
- růst počtu obyvatel (potenciálních odběratelů)
- dotace ze státního rozpočtu a z rozpočtů EU

Hrozby (Threats)

Probíhající hospodářská krize může přinést řadu ohrožení. Jedná se například o pokles kupní síly odběratelů či jejich nesolventnost. To by pro podnik znamenalo problém v podobě neuhrazených pohledávek a následně ohrožení situace podniku. Ovšem jak bylo řečeno v předchozí podkapitole, ekonomika se začíná postupně oživovat, což může v blízké budoucnosti znamenat vstup nových konkurentů na trh stavebnictví, což by už tak obrovskou konkurenci ještě více zostřovalo. Silná konkurence znamená, že na trhu stavebnictví je celá řada firem, které nabízejí podobné či stejné služby. Zákazníci tak mají možnost vybrat si takovou firmu, která nejlépe vyhovuje jejich požadavkům. A jelikož pro každého zákazníka platí "co nejvyšší kvalita za co nejnižší cenu", je jejich vyjednávací síla poměrně velká. Další ohrožení lze spatřit v klesajícím zájmu o učňovské obory. Vzhledem k nízké mzdové úrovni a malému zájmu o uplatnění ve stavebnictví ze strany mladých lidí bude toto odvětví čelit v příštích letech silnému odlivu pracovních sil. Poměrně velké ohrožení nese i současná nestabilita vlády. Ta způsobuje zmatenost všech podnikatelských subjektů, dochází k neustálým změnám v legislativě apod. Určitou hrozbou nejen pro podnikatele je také plánované sjednocení sazby DPH na 20% v roce 2012. To by znamenalo růst ceny řady položek a následný růst nákladů podniku. Ovšem vzhledem k již zmíněné nestabilitě vlády je možné, že k tomuto sjednocení nedojde, nebo dojde i k jiným změnám.

Mezi hrozby lze tedy zařadit:

- vstup nových konkurentů
- nesolventnost zákazníků
- silná vyjednávací pozice odběratelů
- odliv kvalifikované pracovní síly
- nestabilita vlády
- růst DPH

Vyhodnocení SWOT analýzy

K vyhodnocení SWOT analýzy je nutné jednotlivé faktory ohodnotit. To umožní zjistit, zda převažují silné stránky nad slabými a příležitosti nad hrozbami či naopak. K jednotlivým faktorům jsou nejprve přiřazeny body v rozpětí 1 - 10 podle významnosti pro podnik (1 - nejméně významný a 10 - nejvíce významný). Jelikož každý zmíněný faktor nemá v odvětví stejný význam, budou se lišit váhou. Pro zhodnocení, jak velký význam má daný faktor pro odvětví a boj s konkurencí, jsou k jednotlivým faktorům přiřazeny váhy opět v rozpětí 1 - 10 (1 - nejmenší význam a 10 - největší význam pro odvětví). Faktory jsou hodnoceny na základě konzultace s vedením společnosti RENO, s.r.o. a na základě předchozích analýz. Hodnocení je uvedeno v následující tabulce č. 4.4.

Tabulka č. 4.4 SWOT analýza s ohodnocenými faktory

Silné stránky (Strengths)	Body	Váhy	Součin
dlouhá tradice a dobré jméno	8	6	48
kvalitní a zkušený personál	7	6	42
moderní technologie	7	8	56
široká nabídka služeb	8	7	56
lokalizace podniku	4	5	20
certifikace	9	9	81
Součet bodů	43	41	303
Slabé stránky (Weaknesses)	Body	Váhy	Součin
nízká propagace	5	6	30
vyšší ceny staveb	7	8	56
poměrně vysoká zadluženost	6	6	36
sezónní výkyvy v produkci	9	7	63
absence analýzy trhu a konkurence	5	6	30
nedefinované poslání, vize a cíle	4	5	20
Součet bodů	36	38	235
Příležitosti (Opportunities)	Body	Váhy	Součin
oživení trhu po hospodářské krizi	10	10	100
transformace stavebnictví	4	6	24
možnost proniknutí na nové trhy	7	8	56
nové trendy ve stavebnictví	5	5	25
růst počtu obyvatel (potenciálních odběratelů)	5	6	30
dotace ze státního rozpočtu a z rozpočtů EU	8	7	56
Součet bodů	39	42	291
Hrozby (Threats)	Body	Váhy	Součin
vstup nových konkurentů	8	7	56
nesolventnost zákazníků	7	8	56
silná vyjednávací pozice odběratelů	5	5	25
odliv kvalifikované pracovní síly	5	7	35
nestabilita vlády	4	6	24
růst DPH	6	6	36
Součet bodů	35	39	232

Zdroj: Vlastní zpracování na základě konzultace s vedením společnosti

Výsledné hodnoty uvedené v předchozí tabulce je ještě nutno podělit počtem faktorů v jednotlivých kategoriích. Konečný výsledek je uveden v následující tabulce č. 4.5.

Tabulka č. 4.5 Konečné výsledky SWOT analýzy

	celkový počet bodů	počet položek	podíl
Silné stránky (Strenghts)	303	6	50,5
Slabé stránky (Weaknesses)	235	6	39,2
Příležitosti (Opportunities)	291	6	48,5
Hrozby (Threats)	232	6	38,7

Zdroj: Vlastní zpracování na základě tabulky č. 4.4

Z uvedených výsledků SWOT analýzy vyplývá, že převažují silné stránky nad slabými s 50,5 body. Co se týče příležitostí, tak ty také převažují nad hrozbami s 48,5 body. Na základě tohoto zjištění je pro společnost RENO, s.r.o. nejvhodnější zvolit strategii SO (Strenghts a Opportunities), či strategii "max - max". Tato strategie představuje ofenzivní přístup z pozice síly. Je nutno využít všech silných stránek společnosti k využití a co největšímu zužitkování příležitostí, které trh nabízí.

4.5 Metoda párového srovnání

Následující kapitola se týká metody párového srovnání. Pomocí této metody bude srovnána společnost RENO, s.r.o. s třemi dalšími společnostmi, které považují za její největší konkurenty v rámci Zlínského kraje. Jedná se o společnosti 1. VASTO, s.r.o., EKON ST, s.r.o. a RAPOS, s.r.o. Charakteristika těchto společností je uvedena v předchozí kapitole 4.2.

Pro srovnání společností je nejprve nutno zvolit srovnávací kritéria. Mezi tyto kritéria lze zařadit následujících 6 kritérií:

- K1: Počet zaměstnanců
- K2: Certifikáty
- K3: Historie podniku
- K4: Umístění
- K5: Rozsah nabídky
- K6: Zadluženost

Na základě těchto kritérií je párovým srovnáním stanovena jejich významnost a následně normovaná váha jednotlivých kritérií. Normované váhy jsou stanoveny podle vztahu:

$$v_i = f_i / n(n-1)/2$$

kde:

v_i = normovaná váha i-tého kritéria

f_i = počet preferencí i-tého kritéria

n = počet kritérií

$n(n-1)/2$ = počet uskutečněných srovnání kritérií

Významnost a normovaná váha jednotlivých kritérií je znázorněna v následující tabulce č. 4.6.

Tabulka č. 4.6 Stanovení vah pro jednotlivá kritéria

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	Počet preferencí	Váhy
K1		0	0	1	0	1	2	0,133
K2			1	1	0	1	3	0,2
K3				1	0	1	2	0,133
K4					0	0	0	0
K5						1	1	0,067
K6							0	0

Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě stanovených vah jsou jednotlivá kritéria seřazena dle důležitosti:

1. K2: Certifikáty
2. K1: Počet zaměstnanců
3. K3: Historie podniku
4. K5: Rozsah nabídky
5. K4: Umístění, K6: Zadluženost

Následně jsou tyto kritéria u jednotlivých společností pomocí tzv. bodové stupnice obodována škálou 1 - 5 bodů (1 - nejméně významné kritérium, 5 - nejvíce významné kritérium). Bodové hodnocení jednotlivých kritérií včetně jejich vah je uvedeno v tabulce č. 4.7.

Tabulka č. 4.7 Bodové hodnocení vybraných kritérií u jednotlivých společností

Kritérium	RENO, s.r.o.	1. VASTO, s.r.o.	EKON ST, s.r.o.	RAPOS, s.r.o.	Váha kritérií
K1	4	3	2	5	0,133
K2	3	5	3	4	0,2
K3	5	5	3	4	0,133
K4	2	4	3	5	0
K5	5	3	5	4	0,067
K6	2	5	4	3	0

Zdroj: Vlastní zpracování

Dále jsou pro každou společnost na základě bodového hodnocení a stanovených vah vypočítány hodnoty jednotlivých kritérií. Výsledné hodnoty včetně jejich procentuálního vyjádření jsou uvedeny v tabulce č. 4.8.

Tabulka č. 4.8 Výsledné hodnoty vybraných kritérií u jednotlivých společností

Kritérium	RENO, s.r.o.	1. VASTO, s.r.o.	EKON ST, s.r.o.	RAPOS, s.r.o.
K1	0,532	0,399	0,266	0,665
K2	0,6	1	0,6	0,8
K3	0,665	0,665	0,399	0,532
K4	0	0	0	0
K5	0,335	0,201	0,335	0,268
K6	0	0	0	0
Celkem	2,132	2,265	1,6	2,265
%	42,6	45,3	32	45,3

Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě párového srovnání společností lze konstatovat, že všechny čtyři společnosti jsou si velice podobné. Nejlepších výsledných hodnot však dosáhly společnosti 1. VASTO, s.r.o. a

RAPOS, s.r.o. Dosáhly stejných hodnot, a sice 2,265, což je asi 45%. Společnost RAPOS, s.r.o. zaměstnává oproti konkurenci nejvíce pracovníků. Podobně jako společnost 1. VASTO, s.r.o. vlastní nejvíce certifikátů, obě firmy působí na trhu nejdéle, jsou umístěny nejbližší k centru měst, kde působí a nevlastní žádné krátkodobé ani dlouhodobé úvěry, které by musely splácet.

Na druhém místě se umístila společnost RENO, s.r.o. s výslednou hodnotou 2,132, což je 42,6%. Zaměstnává 82 pracovníků, což je hned po společnosti RAPOS, s.r.o. se 130 zaměstnanci nejvyšší počet. Vlastní řadu certifikátů, na trhu působí od roku 1991, což je stejně dlouho jako společnost 1. VASTO, s.r.o. Oproti konkurenci se však nachází nejdále od centra města. Největší výhodou této společnosti je rozsah nabídky. Stejně jako společnost EKON ST, s.r.o. se zaměřuje jak na občanské a průmyslové stavby, tak i na výstavbu dřevostaveb. Určitou nevýhodou společnosti je poměrně vysoká zadluženost. Vlastní úvěry ve výši asi 10 mil. Kč a celkové závazky činí asi 16 mil. Kč.

Nejhůře ze srovnávaných společností se umístila společnost EKON ST, s.r.o. s výslednou hodnotou 1,6, což je 32%. Zaměstnává nejméně pracovníků, vlastní nejméně certifikátů, na trhu je od roku 1996, což je nejkratší doba oproti konkurenci. Vlastní úvěry ve výši asi 5 mil. Kč. Nejlépe si tato společnost stojí ve svém umístění, kde vzdálenost k centru města činí asi 1,5 km a podobně jako společnost RENO, s.r.o. má oproti ostatním společnostem největší rozsah nabídky.

4.6 Zhodnocení a doporučení

Společnost RENO, s.r.o. je společnost s poměrně dlouhou tradicí. Na trhu je od roku 1991, což je v současné době více jak 20 let. Za tuto dobu společnost úspěšně realizovala celou řadu zakázek a vybudovala si poměrně širokou síť odběratelů i dodavatelů nejen ve Zlínském kraji, kde společnost působí, ale v celé České republice. Mezi odběratele patří jak soukromé, tak i veřejné subjekty, jejichž počet v posledních několika letech převládá. S těmito odběrateli společnost komunikuje především prostřednictvím stavebních veletrhů, kterých se společnost i několikrát ročně účastní. Ostatní formy komunikace či propagace, jako je reklama v tištěných publikacích, internetové stránky apod., jsou společností určitým způsobem podceňovány a není jim věnována dostatečná pozornost. Proto se první doporučení týká právě

reklamy, do které by se společnost neměla bát investovat. Znamená to sice určité zvýšení nákladů, ovšem pomůže to společnosti dostat se do povědomí potenciálních zákazníků, což může následně vést k růstu odbytu.

Další slabou stránkou společnosti jsou poněkud vyšší ceny staveb. Tyto ceny jsou ovšem důsledkem toho, že společnost ke své činnosti využívá moderní technologie, které zajišťují v kombinaci s kvalitním a zkušeným personálem vysokou kvalitu a dlouhou životnost všech realizovaných staveb. V této souvislosti by se společnost měla pokusit vytvořit určitý tlak na své dodavatele a vyjednat určité slevy apod., které by následně vedly k poklesu konečných cen staveb.

Určitou slabou stránkou, která vyplývá ze SWOT analýzy, je absence analýzy trhu a konkurence. Této činnosti společnost věnuje jen minimální pozornost, což lze považovat za velkou chybu. Společnost nemá z tohoto důvodu detailnější přehled o své konkurenci, což ji omezuje při volbě správné konkurenční strategie. Společnost téměř nemá ani definováno žádné poslání, vizi či cíle. Jediným cílem společnosti je vybudovat komplexní stavební společnost tak, aby byla schopna uspokojit zákazníky od projektu až po realizaci stavby. Lze říci, že tohoto cíle se již společnosti RENO, s.r.o. podařilo dosáhnout. Proto je společnosti nutno doporučit, aby si stanovila další cíle, kterých by se v několika následujících letech snažila opět dosáhnout.

Z analýz, provedených v předchozí části práce, vyplývá řada příležitostí, kterým by společnost měla věnovat určitou pozornost. Jedná se především o dnes již pozvolna ustupující hospodářskou krizi. Dle předpovědí je totiž možné během 1-2 let, tedy kolem roku 2012, očekávat nápravu hospodářství a zlepšení tak podmínek podnikání. Už v současné době dochází k pozvolnému oživení trhu, což s sebou přináší budoucí příležitosti v podobě růstu množství zakázek a tím růstu tržeb, dále pak možnost proniknutí na nové trhy nejen v ČR, ale také do zahraničí apod. Proniknutí na nové trhy je však velice obtížné a riskantní. Je spojeno s překonáním řady bariér, což znamená výrazný růst nákladů. Vzhledem k současné situaci na trhu a poměrně vysoké zadluženosti společnosti však není takováto akce doporučována.

Další příležitost pro společnost RENO, s.r.o. lze spatřit v nových trendech, které se v odvětví stavebnictví objevují. V současnosti se jedná především o snižování energetické náročnosti,

což může být pro společnost výzvou v podobě nových zakázek. V souvislosti s těmito trendy se však na trhu objevují stále nové technologie, které společnost musí sledovat, studovat a pozvolna při své činnosti využívat.

V souvislosti s již zmíněnou ustupující krizí se však na trhu objevuje i plno hrozeb. Za zmínku stojí především hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví. Takovýto příliv nových konkurenčních firem by ohrožoval stávající podniky na trhu včetně společnosti RENO, s.r.o. Tyto nové podniky by však musely překonat řadu bariér, které se vstupem do odvětví souvisejí. Kromě vysokých počátečních nákladů se jedná především o překonání dlouhé tradice a dobrého jména jednotlivých společností a samozřejmě také společnosti RENO, s.r.o.

Jedním z důsledků hospodářské krize je snížení solventnosti některých subjektů, potažmo zákazníků společnosti. To může následně vést k neuhrazení pohledávek a tím k ohrožení situace společnosti. Proto je vhodné společnosti RENO, s.r.o. doporučit, aby si všechny své zákazníky před uzavřením smlouvy určitým způsobem prozkoumala, zjistila jejich finanční situaci apod., aby ke zmíněnému neuhrazení pohledávek nedošlo.

Dalším problémem, kterému bude společnost v budoucnu zřejmě čelit, je nedostatek kvalifikované pracovní síly. Dle předpovědí bude totiž vzhledem k nízké mzdové úrovni a malému zájmu o uplatnění ve stavebnictví ze strany mladých lidí toto odvětví čelit v příštích letech silnému odlivu pracovních sil. Částečně se tento pokles podaří tlumit díky již dnes rozsáhlé zahraniční zaměstnanosti, přesto by počet pracovníků v sektoru mohl významněji klesnout. Proto je nutné, aby se společnost RENO, s.r.o. zabývala touto problematikou již dnes. Měla by zaměstnávat mladé lidi, které by měla dále určitým způsobem vzdělávat a zvyšovat tak jejich kvalifikaci, nabízet jim atraktivní mzdy, pracovní podmínky a jiné výhody, které zvýší zájem lidí o toto odvětví.

Určitým ohrožením je i současná nestabilita vlády, která následně vyústí v neustálé změny v legislativě, daních apod. Společnosti je tedy nutno doporučit, aby tyto změny neustále sledovala a s předstihem se na ně připravovala.

Na základě srovnání společnosti RENO, s.r.o. s konkurenčními podniky ve Zlínském kraji lze konstatovat, že je tato společnost velice konkurenceschopná. Největší výhodou oproti konkurenci je především rozsah nabídky. Společnost se zaměřuje jak na výstavbu občanských

a průmyslových objektů z klasických materiálů, tak i na výstavbu dřevostaveb. Většina ostatních podniků však takovýto rozsah nabídky nemá, zaměřují se buď jen na klasické stavby, nebo jen na dřevostavby. Společnost RENO, s.r.o. je tak oproti konkurenci schopna oslovit větší množství zákazníků a následně dosahovat větších zisků. V souvislosti s novými trendy ve stavebnictví navíc existuje možnost další expanze a rozšíření již tak rozsáhlé nabídky. Velice silná je společnost také v oblasti certifikátů a osvědčení, kterých vlastní celou řadu. Silnou konkurenční pozici zajišťují také moderní a kvalitní technologie, které při své činnosti využívá. V této oblasti je možno společnosti doporučit, ať neustále sleduje nové technologie a ať se tyto technologie snaží získat dříve než konkurence, což by následně vedlo ke zvýšení atraktivity a konkurenceschopnosti společnosti.

5 Závěr

Diplomová práce je zaměřena na hodnocení konkurenceschopnosti vybraného podniku. Poznatky autorů, zabývajících se tímto tématem, byly podkladem pro zpracování teoretické části práce. V této části je věnována pozornost pojmům jako je konkurenceschopnost, konkurence a její členění, konkurenční výhoda, konkurenční strategie a její druhy. Poslední část této kapitoly je věnována teorii strategické analýzy konkurenčního prostředí a jejím nástrojům.

Praktická část je nejprve věnována charakteristice stavebního podniku RENO, s.r.o., jehož konkurenceschopnost je v této diplomové práci hodnocena. K tomuto hodnocení je nutné mít k dispozici řadu údajů o podnikatelském prostředí, ve kterém se podnik nachází. Proto je dále v této části práce věnována pozornost metodám a nástrojům strategické analýzy, jako je PEST analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil, analýza atraktivity odvětví, SWOT analýza a metoda párového srovnání s konkurencí.

Cílem práce bylo tedy zhodnocení konkurenceschopnosti stavebního podniku RENO, s.r.o., které proběhlo na základě údajů o podniku a konkurenčnímu prostředí získaných ze strategické analýzy tohoto prostředí. Dále byla vytvořena určitá doporučení, která by měla podniku pomoci v udržení či zlepšení jeho konkurenceschopnosti.

Z výsledků provedených analýz a srovnání podniku RENO, s.r.o. s konkurencí ve Zlínském kraji lze konstatovat, že je konkurenceschopnost tohoto podniku poměrně vysoká. Disponuje mnoha silnými stránkami, jako je dlouhá tradice a dobré jméno, jelikož je na trhu už od roku 1991. Ke své činnosti využívá moderní technologie, které společně se zkušeným personálem zajišťují vysokou kvalitu realizovaných staveb. Vlastní také řadu certifikátů, což zvyšuje atraktivitu tohoto podniku. Největší výhodou oproti konkurenci je především rozsah nabídky. Společnost se zaměřuje jak na výstavbu a rekonstrukci občanských a průmyslových objektů z klasických materiálů, tak i na výstavbu dřevostaveb. Nové trendy ve stavebnictví, jako je např. snižování energetické náročnosti, navíc znamenají pro podnik příležitost v podobě rozšíření stávající nabídky. Podnik však může v budoucnu využít i jiných příležitostí souvisejících především s již ustupující hospodářskou krizí. Jedná se především o možnost proniknutí na nové trhy, ať už se jedná o trh v České republice či v zahraničí. Z provedené

SWOT analýzy vyplývá, že by se podnik měl zaměřit právě na strategii SO (Strenghts a Opportunities), či strategii "max - max". Tato strategie představuje ofenzivní přístup z pozice síly. Je nutno využít všech silných stránek společnosti k využití a co největšímu zužitkování příležitostí, které trh nabízí.

Na podnik však číhá i mnoho ohrožení. Jedná se především o možnost vstupu nových firem do odvětví. Vstup nových firem by znamenal zosílení již tak obrovské konkurence ve stavebnictví. Určitým rizikem je také možnost snížené solventnosti některých zákazníků, která plyne z hospodářské krize. V budoucnu je možné také počítat s nedostatkem kvalifikované pracovní síly. Dle předpovědí bude totiž vzhledem k nízké mzdové úrovni a malému zájmu o uplatnění ve stavebnictví ze strany mladých lidí toto odvětví čelit v příštích letech silnému odlivu pracovních sil.

Podnik RENO, s.r.o. však má i určité slabé stránky. Za zmínku stojí především poněkud vyšší ceny staveb, které jsou důsledkem využívání kvalitních a moderních technologií, dále pak nízká propagace, absence analýzy trhu a konkurence či jistá zadluženost. Na všech těchto slabostech musí podnik určitým způsobem zapracovat, pokud chce svou konkurenceschopnost ještě více posílit.

Ve zkratce lze říci, že na podnik čeká mnoho příležitostí a hrozeb, se kterými musí počítat. A pokud chce na trhu přežít a něco dokázat, musí se co nejvíce snažit využít všechny dostupné příležitosti a hrozby naopak eliminovat. V budoucnu je nutno počítat s velmi ostrou konkurencí, a aby podnik neztratil svou konkurenceschopnost, musí se neustále vyvíjet a přizpůsobovat měnícím se podmínkám na trhu.

Seznam použité literatury

Knihy

- [1] DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2001. 256s. ISBN 80-7179-603-4.
- [2] FIALA, Petr, et al. *Vícekriteriální rozhodování*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1994. 316 s. ISBN 80-7079-748-7.
- [3] GREGAR, Aleš, et al. *Podnik pro třetí tisíciletí*. Zlín: Fakulta managementu a ekonomiky ve Zlíně, 1999. 315 s. ISBN 80-214-1467-7.
- [4] MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 198 s. ISBN 80-2471277-6.
- [5] PORTER, M. E.: *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance: with a new introduction*. New York: Free Press, 1998. 557p. ISBN 0684841460.
- [6] PORTER, M. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
- [7] PORTER, M. *Konkurenční výhoda*. Praha: Victoria publishing, 1994. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.
- [8] SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*. Praha: C.H. Beck, 2006, 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
- [9] VEBER, J. a kolektiv. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2001, 700 s. ISBN 80-7261-029-5.

Elektronické publikace

- [10] *Co čeká stavebnictví v roce 2011?* [online]. 2010, [cit. 2011-03-29]. Dostupný z WWW: <<http://ceskestavby.cz/clanky/Co-ceka-stavebnictvi-v-roce-2011-18930.html>>.
- [11] *Internetové stránky firmy I. Vasto spol. s.r.o.* [online]. [cit. 2011-04-08]. Dostupný z WWW: <<http://www.1vasto.cz>>.

[12] *Internetové stránky firmy EKON ST, s.r.o.* [online]. [cit. 2011-04-08]. Dostupný z WWW: <<http://www.ekonst.cz>>.

[13] *Internetové stránky firmy RAPOS, s.r.o.* [online]. [cit. 2011-04-08]. Dostupný z WWW: <<http://www.rapos.cz/>>.

[14] *Kde se vzala a k čemu je PEST analýza* [online]. [cit. 2011-03-23]. Dostupný z WWW: <<http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-je-pest-analyza>>.

[15] *Stavebnictví čeká tvrdý rok - rok transformace* [online]. [cit. 2011-04-11]. Dostupný z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/oborove-informace/ceec-stavebnictvi-ceka-rok-transformace/1000434/59437/>>.

[16] *Strategická situační analýza* [online]. [cit. 2011-03-22]. Dostupný z WWW: <http://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html>.

[17] *SWOT analýza* [online]. [cit. 2011-03-22]. Dostupný z WWW: <<http://www.vlastnicesta.cz/akademie/marketing/marketing-metody/swot-analyza/>>.

Seznam zkratk

EU	Evropská unie
ČR	Česká republika
UK	United Kingdom
OECD	Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj
ČKAIT	Česká komora autorizovaných inženýrů a techniků činných ve výstavbě
VaV	výzkum a vývoj
DPH	daň z přidané hodnoty
DPPO	daň z příjmů právnických osob
HDP	hrubý domácí produkt
HSV	hlavní stavební výroba

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že jeden výtisk diplomové práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB-TUO k prezenčnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 29. dubna 2011

Bc. Tomáš Fic

jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

Havlíčková 1188, 757 01 Valašské Meziříčí

Seznam příloh

Příloha č. 1 Logo společnosti RENO, s.r.o.

Příloha č. 2 Vzor občanské stavby

Příloha č. 3 Zimní stadion rekonstruovaný společností RENO, s.r.o.

Příloha č. 4 Vzor dřevostavby